

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Strategie hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti
Strategy of Employees Evaluation in the Selected Company

Student: Bc. Veronika Medková
Vedoucí diplomové práce: Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.

Ostrava 2015

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Veronika Medková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: Strategie hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti
Strategy of Employees Evaluation in the Selected Company

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců
 3. Charakteristika společnosti
 4. Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006. 982 p. ISBN 07-494-4631-5.
HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada, 2006. 126 s. ISBN 80-247-1458-2.
PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Praha: Grada, 2008. 120 s. ISBN 978-80-247-2042-5.


Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Zuzana Stefanovová, Ph.D.**

Datum zadání: 21.11.2014
Datum odevzdání: 25.04.2015



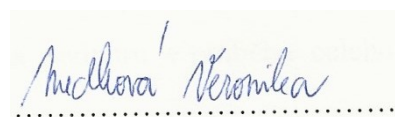

Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma „*Strategie hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti*“ vypracovala samostatně pod odborným vedením Ing. Zuzany Stefanovové, Ph.D. Literatura použitá v práci je uvedena v seznamu literatury.

V Ostravě dne 24. 4. 2015

A rectangular box containing a handwritten signature in blue ink. The signature appears to read 'Medková Veronika'. Below the signature is a dotted line.

Bc. Veronika Medková

Poděkování:

Ráda bych tímto poděkovala Ing. Zuzaně Stefanovové Ph.D. za odborné vedení při psaní diplomové práce, trpělivost a její praktické rady. Dále bych chtěla poděkovat vedoucímu odboru personalistiky a komunikace Biocelu Paskov a.s. panu Ing. Zdeňku Koťátkovi za poskytnuté potřebných podkladů, pomoc při zpracování praktické části práce a jeho ochotu a věnovaný čas. Díky patří také mé rodině za podporu v průběhu celého vysokoškolského studia.

Obsah

1	Úvod.....	6
2	Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců.....	8
2.1	Pojem strategie podniku.....	8
2.2	Strategie lidských zdrojů (personální strategie).....	8
2.3	Definice, cíle a oblasti hodnocení zaměstnanců	9
2.3.1	Definice hodnocení	9
2.3.2	Formální a neformální hodnocení	10
2.3.3	Cíle hodnocení.....	10
2.3.4	Oblasti hodnocení.....	11
2.4	Hodnocení pracovního výkonu a jeho řízení	12
2.4.1	Řízení pracovního výkonu.....	12
2.5	Systém hodnocení zaměstnanců a jeho přínosy	14
2.5.1	Systém hodnocení zaměstnanců.....	14
2.5.2	Přínosy hodnocení	14
2.6	Proces hodnocení zaměstnanců.....	15
2.7	Kritéria hodnocení zaměstnanců a osoba hodnotitele	17
2.7.1	Kompetence.....	18
2.7.2	Jednotky a škála měření	18
2.7.3	Osoba hodnotitele.....	18
2.8	Metody hodnocení zaměstnanců	20
2.9	Hodnotící rozhovor (pohovor)	23
2.9.1	Zásady hodnotícího rozhovoru.....	23
2.9.2	Příprava hodnotícího pohovoru	24
2.9.3	Obsah hodnotícího rozhovoru	24
2.10	Problémy a chyby při hodnocení zaměstnanců.....	25
2.10.1	Problémy	25
2.10.2	Chyby	26
2.11	Vztah mezi hodnocením zaměstnanců a ostatními HR nástroji	27

2.11.1	Personální plánování	27
2.11.2	Analýza pracovních míst a kompetenční modely	27
2.11.3	Získávání a výběr	28
2.11.4	Vzdělávání a rozvoj	28
2.11.5	Odměňování	28
2.11.6	Rozmísťování pracovníků	29
2.11.7	Pracovní vztahy	30
3	Charakteristika společnosti	31
3.1	Představení společnosti	31
3.1.1	Historie	31
3.1.2	Produkty	32
3.1.3	Vědomí odpovědnosti	32
3.2	Personální politika Biocelu Paskov a.s.	33
3.3	Struktura zaměstnanců	33
3.4	Finanční analýza podniku	35
3.4.1	Kralický rychlý test	37
3.5	PEST analýza	39
3.5.1	Politické a legislativní faktory	39
3.5.2	Ekonomické faktory	40
3.5.3	Sociálně - kulturní faktory	42
3.5.4	Technologické faktory	45
4	Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti	46
4.1	Systém hodnocení	46
4.1.1	Cíl hodnocení	46
4.1.2	Kategorie hodnocení	46
4.1.3	Hodnotící stupně	46
4.1.4	Organizace hodnocení	47
4.1.5	Hodnocení u dělnických profesí	47
4.1.6	Hodnocení THP	47
4.1.7	Hodnocení manažerů	48

4.2	Kompetenční model THP	49
4.3	Kompetenční model manažerů	52
4.4	Srovnání systému hodnocení Biocelu Paskov a.s. s jinými firmami	54
4.4.1	Společnost A	55
4.4.2	Společnost B	55
4.4.3	Společnost C	56
4.5	Praktické poznatky z diskuse s mistry	57
4.6	Dotazník k hodnocení zaměstnanců	57
4.6.1	Dotazník pro dělnické profese	58
4.6.2	Dotazník pro THP pracovníky	58
4.7	Vyhodnocení dotazníků	59
4.7.1	Všechny pozice	59
4.7.2	Hodnocení pracovníci	63
4.7.3	Hodnotitelé	65
4.8	SWOT analýza	68
5	Návrhy a doporučení	71
5.1	Návrh strategie hodnocení zaměstnanců	71
5.2	Doporučení pro hodnotící rozhovor	72
5.3	Dělnické profese	73
5.4	Pracovníci THP	74
5.5	Manažerské pozice	76
6	Závěr	79
	Seznam použité literatury	81
	Seznam zkratek	83
	Prohlášení o využití výsledků diplomové práce	
	Seznam příloh	
	Přílohy	

1 Úvod

V dnešním neustále měnícím se světě, jsou jedním z významných zdrojů konkurenceschopnosti podniku kvalitní zaměstnanci, kteří jsou ochotní se dále vzdělávat a pracovat na zdokonalení svých kompetencí. Proto je důležité jim věnovat určitou pozornost a nepřehlížet jejich spokojenost ve společnosti. Pomocí hodnocení zaměstnanců lze zjistit aktuální výkon pracovníka, jeho rozvojové možnosti (případně kariérní růst), jak spolupracuje s ostatními lidmi v týmu a jak je spokojen se svou pozicí. Z uvedeného důvodu je nutné mít systém hodnocení nastaven tak, aby splňoval očekávání jak nadřízených tak hodnocených pracovníků, protože pouze tehdy je nastaven správně a funguje tak jak má.

Ve většině firem v České republice je zaveden systém hodnocení zaměstnanců, avšak postoj pracovníků vůči němu se v jednotlivých podnicích liší. Realita je ta, že ve více jak polovině z nich přistupují k hodnocení jako k formalitě, věci, kterou se musí udělat. Často to nazývají jako tzv. „nutné zlo“. Je to způsobeno více faktory, ale především samotným přístupem přímého nadřízeného, absencí zpětné vazby a nedostatečným zpracováním získaných informací.

Cílem této diplomové práce je analýza současného systému hodnocení ve vybrané firmě a zformování vhodných doporučení pro jeho úpravu a následné vypracování návrhů.

Návrhy a doporučení budou předány personálnímu řediteli společnosti, ten je podle svého uvážení může přednést mateřské společnosti, protože v roce 2016 je v plánu sjednocení hodnocení zaměstnanců v rámci skupiny Lenzing.

Tato práce je rozdělena do dvou částí - teoretické a praktické. První z nich se zabývá dosud známými poznatky v oblasti hodnocení zaměstnanců. Vychází z odborné literatury a postihuje všechny definice a informace potřebné pro vytvoření vlastních návrhů. Skládá se z několika kapitol, jejichž obsahem jsou formulace strategie lidských zdrojů, systému hodnocení obecně, procesu hodnocení, nejčastěji používaných metod a kritérií a také návazností na další personální aktivity.

Praktická část je zaměřena na aplikaci teoretických poznatků hodnocení zaměstnanců ve zvolené společnosti. Obsahuje mimo jiné základní charakteristiku vybrané firmy, strukturu zaměstnanců, finanční analýzu základních ukazatelů a PEST analýzu. Dále zahrnuje rozbor systémů hodnocení na základě směrnice vytvořené k dané problematice a poznatky získané z rozhovoru s mistry. Následuje část zaměřena na popis kompetenčního modelu manažerů,

včetně aktuálních hodnot. Poté je zařazena podkapitola, ve které se nachází dotazník určený ke zjišťování názoru zaměstnanců Biocelu na hodnocení v podniku a okomentování zjištěných informací. Následuje SWOT analýza, která sumarizuje všechny získané údaje. Poslední část obsahuje návrhy hodnotících formulářů a doporučení ke zlepšení stávajícího systému.

2 Teoretická východiska hodnocení zaměstnanců

Teoretická část obsahuje vymezení základních pojmů, které jsou součástí strategie hodnocení zaměstnanců a poznatky související s danou problematikou.

2.1 Pojem strategie podniku

V současné době na podniky působí neustále měnící se podmínky, na které musí rychle reagovat a přizpůsobovat se jim, pokud chce úspěšně konkurovat ostatním firmám na trhu. K tomu slouží strategie podniku.

V české odborné literatuře jsou formulovány dvě pojetí strategie: tradiční a moderní. Dedouchová charakterizuje tradiční definici strategie podniku jako „*dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů*“. (2001 str. 1) Dané pojetí má své kritiky, kteří tvrdí, že tato koncepce chápe význam strategie pouze jako souhrn výsledků, přání a kýžených cílů podniku. Naopak moderní definice chápe strategii jako schopnost podniku být připraven na budoucnost. Moderní pojetí je poněkud obsáhlejší než to tradiční a zahrnuje dlouhodobé cíle podniku, popis jednotlivých strategických operací, rozmístění podnikových zdrojů nutných pro splnění vytyčených cílů takovým způsobem, aby strategie uspokojovala potřeby podniku, brala v potaz možné změny schopností a zdrojů a zároveň náležitým způsobem reagovala na změny v okolí podniku. (Dedouchová, 2001)

Zahraniční literatura obsahuje více možných definicí strategie. Ať už se jedná o definice A. Chandlera, J. B. Quinna nebo M. E. Portera. První z nich vymezil daný pojem jako stanovení základních dlouhodobých cílů a záměrů podniku, přijetí postupu činností a alokace zdrojů nezbytných pro uskutečnění těchto cílů. J. B. Quinn označil strategii jako plán, model integrující hlavní cíle, zásady a politiku podniku do soudržného celku. M. E. Porter chápe strategii jako postup kroků k získání konkurenčního postavení firmy nebo řadu konkurenčních pozic, které vedou k vynikajícímu a udržitelnému finančnímu výkonu. (Ritson, 2013)

2.2 Strategie lidských zdrojů (personální strategie)

Strategie podniku je důležitá nejen pro jeho fungování, ale také určuje směr a oblast působnosti organizace. V rámci strategie podniku se nachází strategie lidských zdrojů (LZ) neboli personální strategie, která obsahuje plány a záměry organizace ve formě politik, postupů a programů orientovaných na pracovní poměr, získávání a výběr pracovníků, jejich

adaptaci, vzdělávání a rozvoj, řízení pracovního výkonu, hodnocení, odměňování a v neposlední řadě na pracovní vztahy. Účelem strategie LZ je řídit tvorbu a realizaci programů řízení lidských zdrojů. (Armstrong, 2006)

V rámci personální strategie se organizace zabývá těmito úkony:

- analýza práce
- plánování zaměstnanců - vyhledávání a výběr
- adaptace nových zaměstnanců
- hodnotící systém
- odměňování zaměstnanců navázané na jejich dosahované výkony
- bezpečnost a ochrana zdraví, sociální péče
- rozvoj zaměstnanců
- personální informační systém.

Důležitou podmínkou je, aby vyjmenované personální činnosti byly prováděny účelně s ohledem na potřeby zaměstnanců i podniku. (Vodák, a další, 2011)

2.3 Definice, cíle a oblasti hodnocení zaměstnanců

2.3.1 Definice hodnocení

J. Koubek definuje hodnocení zaměstnanců jako „*velmi důležitou personální činnost zabývající se:*

- a) zjišťováním toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého místa, jaké je jeho pracovní chování, vztahy ke spolupracovníkům,*
- b) sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi,*
- c) hledáním cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která k tomu mají napomoci.“ (Koubek, 2008 str. 207)*

V současné době hodnocení pracovníka reprezentuje integritu zjišťování, posuzování, snahu o nápravu a určení cílů týkajících se pracovního výkonu. Je označováno za účinný prostředek kontroly, usměrňování a motivování zaměstnanců. (Koubek, 2008)

2.3.2 Formální a neformální hodnocení

Hodnocení lze rozdělit na formální a neformální. Formální hodnocení lze charakterizovat jako standardizované, periodické, racionálnější a jeho rysy jsou plánovitost a systematičnost. Výstupem dané podoby hodnocení jsou dokumenty, které později slouží jako základ pro další personální úkony. Zaměstnanec je vždy informován, kdy hodnocení proběhne a má čas se na něj připravit. Může se také vyskytovat v příležitostné podobě a to v případě např. ukončování pracovního poměru, kde je podkladem pro vytvoření pracovního posudku zaměstnance. Neformální hodnocení naproti tomu lze označit jako průběžné, které se provádí během výkonu práce. Jedná se o příležitostné hodnocení, které je spíše ovlivněno situací v daném okamžiku, dojmem, pocitem a náladou hodnotícího než výsledkem práce nebo chováním pracovníka. Zpravidla nejsou tvořeny záznamy o jeho konání a zřídka se stává podkladem pro personální rozhodnutí. Je součástí každodenního vztahu mezi nadřízeným a podřízeným a průběžné kontroly pracovních cílů. (Koubek, 2008)

Personální rozhodnutí mají být založena na formálním hodnocení, protože odstraňují nedostatky neformálního hodnocení, kterými jsou kromě zmíněných, subjektivita, faktor náhody a snadné zpochybnění. Důležité je ovšem zmínit, ať už se jedná o formální nebo neformální hodnocení pracovníků, bez něhož nelze efektivně provádět řadu personálních činností. (Koubek, 2011)

2.3.3 Cíle hodnocení

Hodnocení zaměstnanců má za úkol splnit hned několik cílů, mezi které patří:

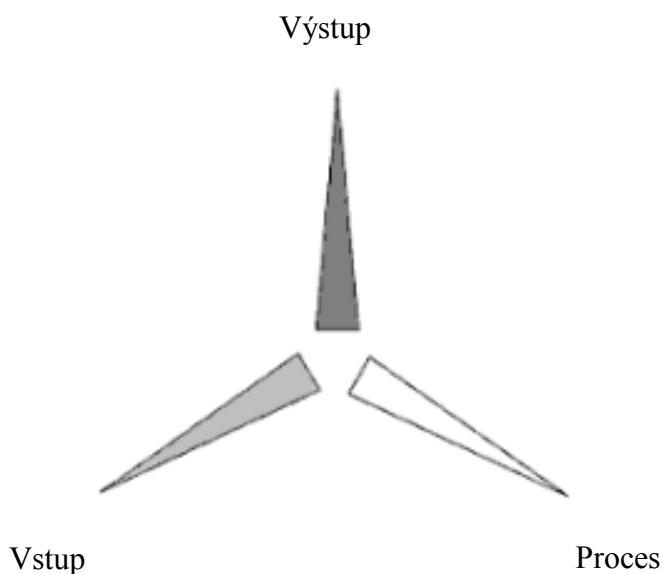
- a) Poznání: Vedoucí je schopen analýzy úkonů podřízených pracovníků, ověřit si vhodnost vybraných postupů a rozhodnutí.
- b) Motivace: Podněcování podřízených na základě srovnání vlastní pracovní aktivity a postojů s hodnocením vedoucího.
- c) Personální funkce: Hodnocení vedoucího z pohledu jeho přístupu k práci s lidmi a schopnosti využít výsledků hodnocení podřízených pro jejich další řízení.
- d) Zlepšení výkonu: Zpětná vazba v rámci hodnocení dává podklad vedoucímu, popřípadě personálnímu úseku, zasahovat do výkonu pracovníka a zlepšovat ho.
- e) Stanovení odměny: Ve většině dnešních firem je na hodnocení zaměstnance navázáno jeho odměňování a to v podobě prémie nebo podílů na zisku.

- f) Pracovní zařazení: Pracovní hodnocení tvoří základ pro rozhodování o potenciálu zaměstnance. Určuje, zda daný člověk setrvá na své aktuální pracovní pozici nebo ne.
- g) Odborné školení a příprava: Hodnocení může ukázat nedostatky pracovníka v konkrétní oblasti znalostí, zkušeností a dovedností. Většinou bývá podkladem pro zařazení pracovníka do tréninkového programu, který mu pomůže zjištěné nedostatky eliminovat.
- h) Mentální hygiena: Hodnocení, které je správně provedené vede k vyjasnění si situace mezi podřízeným a nadřízeným. (Wagnerová, 2008)

2.3.4 Oblasti hodnocení

Hodnocení pracovníků lze rozdělit do tří oblastí: vstup, výstup a proces, které jsou znázorněny na obrázku 1. Pod pojmem vstupy se rozumí veškeré dovednosti, kompetence a znalosti pracovníka, které vnáší do své práce. Hodnocení výstupu se orientuje na výsledky a výkony, které zaměstnanec podává, např. počet vyrobených produktů, počet prodaných výrobků atd. Výstup je většinou kvantitativní hodnotou, proto se velmi dobře měří. Poslední oblastí hodnocení je proces. Zde se zaměřuje především na přístup pracovníka k zadaným úkolům, jinak řečeno na jeho pracovní chování. Hodnocení procesu představuje článek mezi vstupy a výstupy a je také nejobtížněji měřitelný. (Hroník, 2006)

Obr. 2.1 Oblasti hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování dle Hroník František: Hodnocení pracovníků, 2006, s. 20

2.4 Hodnocení pracovního výkonu a jeho řízení

Hodnocení pracovního výkonu je v podstatě kontrola nebo posouzení výkonu pracovníka. Cílem je zajistit maximální využití znalostí, schopností a zájmů zaměstnance. Dalším účelem hodnocení výkonu je zlepšení pracovního vztahu mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem. Umožňuje rovněž pracovníkům personálního úseku efektivnější plnění svých úkolů a stimuluje zaměstnance k dosahování vlastních cílů, které jsou ve shodě s cíli podnikovými. Z hodnocení výkonu mají prospěch tři články:

- Řídící pracovníci
- Zaměstnanci
- Organizace

Řídící pracovníci díky hodnocení výkonu jsou schopni určit silné a slabé stránky svých podřízených, rozeznat vynikající pracovníky a přiřadit jim náročnější úkoly, slabším poskytnout větší pomoc a vedení. Pro zaměstnance představuje přínos v porozumění rozsahu a povahy jejich práce, ve zpětné vazbě k jejich pracovním úkolům a také v možnostech budoucích školení a kariérního rozvoje. V případě organizace výhody spočívají ve spravedlivém hodnocení všech pracovníků podle stejných kritérií, vytyčení plánů rozvoje, který je v souladu s podnikovou strategií a zavedení konkurenceschopných a spravedlivých nástrojů řízení mezd. (Arthur, 2010)

2.4.1 Řízení pracovního výkonu

Hroník zastává názor, že řízení pracovního výkonu v současné literatuře nahrazuje pojem hodnocení pracovníků. Z jeho pohledu to však nejsou synonyma, jelikož řízení výkonu zahrnuje více než hodnocení. Mimo jiné se zde zařazují motivační soutěže, které mají za cíl stimulovat pracovníky k vyšší výkonnosti. Ovšem Hroník dále uvádí, že hodnocení zaměstnanců v některých oblastech převyšuje řízení výkonu, např. výběr pracovníků. V běžné praxi tedy nelze pracovat pouze s jedním nebo druhým pojmem, protože oba patří do současné personalistiky. Používáním obou praktik lze docílit vyšší motivace pracovníků a tím vyšší efektivity a konkurenceschopnosti jako jednotlivců tak i celého podniku. (2006)

Řízení pracovního výkonu spojuje vytváření pracovních úkolů, hodnocení, odměňování a vzdělávání a rozvoj pracovníků. Jeho základem je smlouva či dohoda o řízení výkonu a reprezentuje důležitý krok ke zvyšování účasti pracovníků na rozhodování, respektive zvyšování jejich spokojenosti a loajality. (Koubek, 2011)

Tento pojem se v současné době dostává do popředí, jelikož poskytuje daleko sjednocenější a soustavnější přístup, než samostatné hodnocení výkonu a pracovních výsledků. Představuje vedení pracovníka za účelem splnění jeho rozvojových cílů a pracovních plánů, které ovšem musí být v souladu se zájmy společnosti. Je důležitý pro zajištění mnoha personálních procesů a má tendenci přispívat k efektivnosti celé organizace. Sleduje především kvantitativní ukazatele výkonu, např. finanční, uspokojení zákazníka, kvalitu výstupu, průběžnou dobu procesu, délku inovačního cyklu a jiné. (Wagnerová, 2008)

Řízení výkonu je komplexní, nepřetržitý a přirozený proces řízení, který upřesňuje vzájemná očekávání, klade důraz na podpůrnou roli manažerů (role kouče) a orientuje se na budoucnost. V tom se liší od hodnocení pracovního výkonu. Rozdíly mezi těmito oblastmi, které charakterizovali Armstrong a Baron se nachází v tabulce 1. (Armstrong, 2006)

Tab. 2.1 Rozdíly mezi hodnocením pracovního výkonu a jeho řízením

Hodnocení pracovního výkonu	Řízení pracovního výkonu
Posuzování a hodnocení shora dolů	Společný postup prostřednictvím dialogu
Jednou ročně hodnotící setkání	Nepřetržité zkoumání a recenze pracovního výkonu s jedním nebo více formálními setkáními
Využití klasifikace, bodování	Klasifikace, bodování méně obvyklé
Monolitický systém	Flexibilní proces
Zaměření na kvantitativní cíle	Orientace na hodnoty a chování, jakož i na cíle
Časté propojení s odměňováním	Přímá vazba na odměňování je méně častá
Byrokratický systém - složité papírování	Dokumentace snížena na minimum
Záležitost personálního útvaru	Záležitost liniových manažerů

Zdroj: autor dle Armstrong Michael: A handbook of human resource management practise, 2006, s.501

Z výše uvedené tabulky lze vyčíst, že hodnocení pracovního výkonu je spíše direktivním systémem založeným z větší části na kvantitativních ukazatelích. Oproti tomu řízení pracovního výkonu je méně příkazové, klade větší důraz na dialog mezi nadřízeným a podřízeným, je zajišťováno liniovými manažery, kteří své spolupracovníky znají lépe a jsou schopni jim připravit lepší podmínky. Dále také nezatěžuje manažery zbytečným papírováním a je méně vázáno na odměny, což v některých případech může být demotivující.

2.5 Systém hodnocení zaměstnanců a jeho přínosy

2.5.1 Systém hodnocení zaměstnanců

Když dojde ke spojení cíle, oblastí hodnocení, příslušných metod a odpovědných pracovníků, vznikne systém hodnocení zaměstnanců. Aby daný systém byl efektivní, musí splňovat následující předpoklady (Hroník, 2006):

- a) má zaručenou podporu top managementu,
- b) je ve shodě s firemní kulturou,
- c) podporuje cíle a strategii organizace,
- d) pracovníci ho akceptují,
- e) je administrativně nenáročný,
- f) je navázán na systém odměňování a systém rozvoje,
- g) je prováděn permanentně,
- h) je vyhodnocován.

Všechny výše uvedené podmínky platí po celou dobu životnosti hodnotícího systému, důležité je však klást důraz na jejich plnění již při jeho tvoření. Tak se zamezí nechtěným odchylkám od požadovaného stavu.

2.5.2 Přínosy hodnocení

Hodnocení je výhodné nejen pro řídící pracovníky, ale i pro samotné zaměstnance a organizaci jako celek.

Pro zaměstnance je přínosem, že si ujasní oblasti zodpovědnosti, rozsah a povahu jejich práce. Dojde tak k eliminaci možnosti, kdyby se mohl pracovník vymluvit, že nezná podmínky a rozsah své práce. Dále se hodnocený dozví, jak dobře vykonával svou práci, zda splnil nároky svého nadřízeného a jestli vyhověl všem podmínkám pracovní pozice. Při hodnotícím rozhovoru se probírá i možnost dalšího rozvoje, vzdělávání a kariérové cíle zaměstnance. Proces hodnocení také poskytuje možnost diskuse zahrnující otázky, nápady a obavy pracovníka, které má v souvislosti s jeho pracovním místem.

Díky hodnocení řídící pracovník dokáže určit potenciál svých podřízených, maximálně využít jejich schopností, protože si je u každého z nich vědom jeho silných a slabých stránek. Je možné také oddělit atypické výkony a chování a tím určit pracovníky s vynikajícím výkonem, kteří dokáží splnit náročné úkoly. U jedinců se slabším výkonem se zaměřit na

poskytnutí potřebné pomoci a vedení. Posledním přínosem hodnocení pro řídicího pracovníka je poznání vlastních schopností, dovedností a zjištění, zda odvádí svou práci kvalitně.

Pro organizaci přináší systém hodnocení ochranu proti nařčení z diskriminace, protože podobně členění zaměstnanci mají stejná kritéria hodnocení. Dále dokáže zjistit aspirace zaměstnanců a vymezit plány rozvoje kariéry, které určí, jestli je soulad mezi strategickými cíli organizace a jednotlivců. Mimo to jsou získávány informace potřebné ke spravedlivému odměňování a určení budoucí potřeby rozvoje a školení. (Arthur, 2010)

2.6 Proces hodnocení zaměstnanců

Vytvoření kvalitního a efektivního systému hodnocení není snadnou záležitostí, proto je důležité zformovat posloupnost jednotlivých kroků, aby nedocházelo k nedokonalostem. Zmíněná posloupnost tvoří proces, který má cca devět fází rozdělených do tří časových období (Koubek, 2008):

a) Přípravné období

- Nejdříve je nutné rozeznat a stanovit předmět hodnocení, zásady, pravidla a postupy hodnocení, jimiž se bude řídit a vytvořit samotný formulář pro záznam výsledků hodnocení.
- Dalším krokem je analýza pracovních míst a jejich specifikace, která tvoří základ pro představu o typech výkonu na daných pozicích a jejich zlepšení, o kategoriích zaměstnanců a jejich pracovních místech, na které se hodnocení zaměří a o požadavcích na pracovníka.
- Třetí fází je vytvoření kritérií výkonu a jeho hodnocení. Důraz se klade na výběr správných kritérií, stanovení požadovaných norem pracovního výkonu, volbu vhodných metod a klasifikací pro různé pozice.
- Poslední fází přípravy je seznámení pracovníků s připravovaným hodnocením, informování o jeho cílech, kritériích, normách pracovního výkonu a očekáváních ve vztahu k výkonu, která se kladou na pracovníky.

b) Období získávání potřebných informací a podkladů

- Daná fáze zahrnuje získávání informací o hodnocených, kupříkladu prostřednictvím jejich pozorování při práci a zkoumání výsledků jejich snažení. Podstatné je zjištění, kdo je způsobilý ke sběru daných informací a k provádění vlastního hodnocení.

- Šestý krok představuje opatření dokumentace o pracovním výkonu. Tato etapa je velice významná, protože nadřízený může kdykoliv později do záznamů nahlédnout. Písemný dokument musí mít jednotnou formu a musí být pořizován jednotným způsobem. Je argumentem pro možné další spory a diskuse.

c) Období vyhodnocování informací o pracovním výkonu

- Následuje vyhodnocení pracovních výsledků, chování při práci, schopností a způsobilostí pracovníků. Hlavní roli zde hraje způsob zpracovávání, který musí být podle standardů. Z této fáze vždy musí vzniknout písemný záznam. Dochází zde k porovnávání skutečnosti s vyžadovanou normou v oblasti výkonu, schopností, kompetencí a požadavků pracovního místa.
- Poté se koná hodnotící rozhovor (důkladněji viz kapitola 2.8), v průběhu kterého je pracovník seznámen s výsledky hodnocení, řešením možných problémů a dalším postupem.
- Poslední fází hodnotícího procesu je další pozorování výkonu zaměstnance, potřebná pomoc ke zlepšení výkonu a zjištění efektivnosti samotného hodnocení.

Důležitým bodem je zejména zavedení systému hodnocení, protože je rozdíl mezi dobře zformulovaným systémem a jeho implementací. Mezi nejčastější příčiny jeho neúspěšné realizace patří špatné načasování implementace, neuznávání přirozeného odporu ke změnám, nezkušený HR manažer, cíle HR a strategie firmy nejsou v souladu a chybějící návazné personální systémy. Jednotlivé příčiny se mohou projevovat různými způsoby a lze je vyřešit pomocí vhodných prostředků. K zamezení vzniku nechuti ke změně je včasné informování o jejím plánování. Nesprávné načasování je častou příčinou selhání realizace a je možné se jí vyhnout tím, že se vybere období implementace nezatěžující organizaci. Důležitá je rovněž návaznost systému hodnocení na odměňování a rozvoj. Pokud ve firmě daný vztah není, lze očekávat, že pracovníci budou k hodnocení přistupovat s neochotou a pocitem nutnosti.

Chybná implementace sebou nese řadu problémů, kterými jsou např. formální přístup zaměstnanců, neochota k otevřené zpětné vazbě a nepoužívání systému hodnocení. Formální přístup se projevuje jako neochota, nedůvěra v nový systém, je to pro ně nutnost, která jim byla nařízena pracovníky na vyšších postech. Přistupují k tomu jako k práci navíc, která se odrazí v její kvalitě. Proto většinou proces hodnocení probíhá jako pouhé vyplnění, podepsání

a odeslání formuláře. V případě neochoty ke zpětné vazbě je to složitější, protože tato neochota je spjata s horizontální strukturou organizace, firemní kulturou a strachem pracovníka o své pracovní místo. Zaměstnanci se často bojí říct, co si myslí o hodnotiteli, protože mají strach, že to bude mít negativní účinky na jejich pracovní poměr. Řešením této situace může být přizpůsobení hodnotícího systému firemní kultuře. Vyskytují se také situace, kdy se hodnocení zaměstnanců neprovádí vůbec, a to z důvodu různých překážek, např. negativní vztah k novému nástroji hodnocení, slabá podpora managementu a změna priorit organizace. (Pilařová, 2008)

2.7 Kritéria hodnocení zaměstnanců a osoba hodnotitele

Podstatou hodnocení zaměstnance je určení požadovaného stavu jeho výkonu, kompetencí atd. a porovnání se současnou situací. Je proto důležité stanovit si kritéria, podle nichž se pracovník bude hodnotit. Daná kritéria musí odpovídat nárokům na určené pracovní místo a být přiměřená posuzované práci. Mezi nejčastěji používaná kritéria patří (Koubek, 2011):

a) Výsledky práce zahrnují:

- množství práce,
- kvalitu práce,
- úrazovost,
- spokojenost zákazníků a jiné.

b) Pracovní chování obsahuje:

- dodržování pravidel,
- ochotu vzdělávat se a rozvíjet,
- vynaložené úsilí při plnění pracovních úkolů,
- hospodárnost a další.

c) Sociálním chováním se myslí:

- vztahy ke spolupracovníkům,
- styl vedení lidí,
- být ochotný ke spolupráci,
- způsob jednání s lidmi.

d) Dovednosti a znalosti, potřeby, vlastnosti zahrnují:

- znalost práce,

- vzdělání,
- cílevědomost,
- spolehlivost,
- flexibilitu a mnoho dalších.

2.7.1 Kompetence

Hroník rozdělil kritéria hodnocení zaměstnanců jiným způsobem a to na měřítka hodnocení dle jednotlivých oblastí, kompetence a kompetenční modely a reálný pracovní výkon. Oblasti hodnocení jsou blíže popsány v kapitole 2.2.

Pojem kompetence je nejčastěji definován jako způsobilost. Lze to charakterizovat jako soubor určitých dispozic k určité činnosti. Kompetence představují způsob, jak je možné dosáhnout daného výsledku. Kompetence lze členit na způsobilosti k řešení problému, interpersonální kompetence a kompetence sebeřízení. Dané rozdělení vychází ze sociálně-psychologického úhlu pohledu, jehož základem je představa firmy jako skupiny lidí, jejichž kompetence představují kompetence firmy. Uspořádání kompetencí určitým způsobem vytváří kompetenční model, který je významným nástrojem řízení lidí (2006).

2.7.2 Jednotky a škála měření

Hroník dále určil jednotky měření pro hodnocení výsledku, kterými jsou:

- a) kvantita,
- b) náklady,
- c) kvalita,
- d) čas.

Výše uvedené jednotky mohou nabývat různých hodnot a ve většině případů je lze převést do škály měření. Pomocí škál (stupnic) měření se může zhodnotit míra splnění požadavků. Škály bývají různé a zahrnují tři až sedm stupňů. Existují rovněž desetidílné a stodílné škály. Každý se stupňů jednotlivých škál obsahuje bodový i slovní popis. (2006)

2.7.3 Osoba hodnotitele

Koubek jako nejkompetentnějšího hodnotitele dle praxe i teorie určuje bezprostředně nadřízeného hodnoceného pracovníka, protože ten provádí vyhodnocení všech poznatků zjištěných hodnocením, dělá z nich závěry a vede hodnotící rozhovor. Hodnocení, které provádí přímý nadřízený má řadu výhod, mezi které patří důvěrná znalost úkolů pracovníka,

práce podřízeného, podmínek práce a zázemí. Další výhodou je, že provádí jak formální tak neformální hodnocení pracovníka, poskytuje mu zpětnou vazbu a vytváří jakýsi „otcovský“ vztah s ním. Nevýhodami jsou subjektivita a nedostatečná autorita nadřízeného.

Hodnocení pracovníka mohou provádět i jiné osoby, zejména nadřízený přímého nadřízeného (o stupeň vyšší nadřízený), pracovník personálního útvaru, nezávislý externí hodnotitel, zákazníci, spolupracovníci, podřízený, tým hodnotitelů, assessment centre a sebehodnocení.

Funkce o stupeň vyššího nadřízeného spočívá v podstatě v ověření a schválení hodnocení pracovníka provedeného přímým nadřízeným. Výhodou je minimalizace rizika nedostatečné autority a představuje jednotný způsob hodnocení ve větší skupině zaměstnanců. Nevýhoda spočívá v nedostatečné znalosti pracovního místa hodnoceného a nedostačující kontakt.

Hodnocení pracovníkem personálního útvaru probíhá v případě, že pracovník nemá nejbližšího přímého nadřízeného, tedy vyskytuje se např. při maticové organizační struktuře. V tomto případě je hodnocení založeno především na schopnostech personalisty posoudit úkoly a nároky příslušného pracovního místa a kvalitě podkladů.

Nezávislým externím hodnotitelem je zpravidla psycholog a jeho služby se využívají k hodnocení rozvojového potenciálu pracovníka nebo některých hledisek pracovního výkonu.

Zákazník jako hodnotitel se vyskytuje v případech, kdy pracovník přichází do přímého kontaktu se zákazníky nebo lze jednotlivé výrobky (služby) přiřadit ke konkrétním pracovníkům. Mezi nevýhody patří neobjektivnost a nespravedlivost hodnocení pracovníka z důvodu nespokojenosti s produktem. V případě personálních rozhodnutí, by toto hodnocení nemělo mít velkou váhu.

Hodnocení prováděné spolupracovníkem (skupinou spolupracovníků) se často využívá z důvodu spolehlivosti, znalosti povahy práce i pracovníka a jeho výkonu. Bohužel spolupracovníci se málokdy chtějí stát hodnotiteli.

Málo používané je hodnocení podřízeným, protože je aplikovatelné jen tehdy, když podřízení pracovníci velice dobře znají povahu práce svého nadřízeného. Zaměřuje se spíše na pracovní chování nadřízeného a ten získává představu o tom, jaký dojem dělá na své podřízené. Nevýhodou je snaha zalíbit se nadřízenému nebo naopak vyřizovat si s ním účty.

Týmové hodnocení má výhody v odstranění subjektivity a jednostrannosti hodnocení. Součástí týmu nejčastěji bývá přímý nadřízený, spolupracovníci, psycholog.

Hodnocení pomocí assessment centre je způsobem snížení vlivu lidského faktoru na hodnocení pracovníků. Výhodou je komplexní pohled na pracovníka, nikoliv jen na jeho výkon, nevýhodou je finanční a časová náročnost.

V současné době vzrůstá vliv sebehodnocení jak pro pracovníka, tak pro firmu. Pracovník se tímto způsobem připraví na hodnotící rozhovor a hodnotitel zjistí, jaký názor o sobě zaměstnanec má. Nevýhodou je, že lidé často nejsou schopni se objektivně zhodnotit, buď se přecení, nebo podcení. (2008) (Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2013)

2.8 Metody hodnocení zaměstnanců

V současné době se vyskytuje nespočet způsobů (metod) jak hodnotit zaměstnance. Tato kapitola se bude zabývat nejčastěji používanými metodami.

Koubek uvádí devět obvykle se vyskytujících metod hodnocení zaměstnanců (2008):

- a) **Hodnocení podle stanovených cílů** - Nejčastěji se používá pro hodnocení specialistů a manažerů. Má předem určený postup, který mimo jiné zahrnuje: stanovení SMART cílů; zpracování plánu, jak má být cílů dosaženo; tvorba podmínek nutných pro realizaci plánu; měření a posuzování plnění cílů; tvorba opatření ke zlepšení; stanovení cílů nových. Pro úspěšné hodnocení prostřednictvím dané metody je důležité, aby cíle byly SMART neboli specifické, měřitelné, dosažitelné, relevantní a termínované, vyvolávaly zaujetí, motivaci, byly formulovány jasně, stručně, jednoznačně a měly písemnou podobu.
- b) **Hodnocení na základě plnění norem** - Využívá se pro hodnocení dělníků a je určeno třemi kroky:
 - Určení norem, očekávané úrovně výkonu pracovníka
 - Projednání norem s pracovníky a zajištění sjednocení norem
 - Srovnání výkonu jednotlivých pracovníků s normami

Nejdůležitějším a zároveň nejtěžším bodem této metody je stanovení norem. K tomu se používá nejrůznějších způsobů, aby se zajistila objektivnost výsledků. Výhodou

dané metody jsou objektivní měřítka určená k posuzování výkonu. Nevýhodou je, že nelze srovnávat výkon na různých pracovních místech.

- c) **Volný popis** - Je to univerzální metoda používaná pro hodnocení manažerů, tvůrčích pracovníků a sebehodnocení, protože spočívá v písemném popisu pracovního výkonu hodnoceného podle předem daného seznamu položek hodnocení. Problém metody tkví v různých vyjadřovacích schopnostech hodnotitelů a jejich pohledu na výkon.
- d) **Hodnocení na základě kritických případů** - Metoda je založena na písemných zápisech hodnotitele o případech, které měly místo při vykonávání práce hodnoceného. Zápisy obsahují informace o pracovním výkonu zaměstnance, zda je uspokojivý, neuspokojivý. Zásadním problémem je nutnost pravidelných zápisů hodnotitele, to může zabírat hodně času a hrozí zde formalismus. Další nevýhodou je samotné stanovení kritického případu, které může být různé u rozlišných hodnotitelů.
- e) **Hodnocení pomocí stupnice** - U této metody se hodnotí jednotlivá hlediska zvlášť a podle předem stanovené stupnice. Používá se tří typů stupnic: číselná, grafická a slovní. Metoda má univerzální použití a v praxi se s ní lze často setkat. Její slabiny jsou především ve špatném porozumění popisu a interpretace, které může způsobit osobnost, vzdělání a zkušenost hodnotitele. Nevýhodou může být i špatně vybraná kritéria a popis úrovně.
- f) **Checklist** - Představuje dotazník obsahující formulace, které platí pro určité pracovní chování zaměstnance a hodnotitel pouze označuje, zda se určitý typ chování ve výkonu pracovníka vyskytuje či nikoliv. Checklist má řadu komplikací. Vyhodnocením metody se zabývá specialista v personálním útvaru, vyžaduje důslednou přípravu, je časově náročný a zahrnuje obtížnější přípravu hodnotitelů.
- g) **Metoda BARS** (Behaviorally Anchored Rating Scales) - Představuje klasifikační stupnici pro hodnocení pracovního chování. Hodnotí požadované chování jakožto předpoklad k úspěšnému vykonávání práce. Není zaměřena na výkon ale na pracovní chování, které vede k efektivnímu vykonávání stanovené práce. Nevýhodou je časová náročnost a pracná fáze přípravy. Výhodou je, že na tvorbě stupnice se podílejí sami hodnocení a existuje dostatečná zpětná vazba k výkonu pracovníka.

h) Metody založené na vytváření pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu - Jedná se o metody, které srovnávají výkon dvou či více zaměstnanců.

Nejvíce se vyskytuje:

- Střídavé porovnávání - Spočívá ve střídavém zapisování nejlepších a nejhorších pracovníků.
- Párové porovnávání - Srovnávají se vždy dva pracovníci a vybírá se z nich ten lepší.
- Povinné rozdělení - Základem je křivka normálního rozdělení, protože výkon pracovníků je rozdělen do jednotlivých skupin tak, aby křivka četnosti se co nejvíce podobala právě normálnímu rozdělení.

Dané metody nejsou vhodné pro stanovení odměn, protože není jednoznačné, že nejhorší pracovník jedné skupiny je i nejhorší ze všech, naopak může být v porovnání s jinou skupinou nejlepší.

i) Assessment centre - Používá se k výběru, vzdělávání a také hodnocení pracovníků, především specialistů a manažerů. Výhodou je objektivnost a komplexnost posouzení. Mezi nevýhody patří uměle vytvořené podmínky pro hodnocení, časová a finanční náročnost.

Pilařová doplňuje metody hodnocení o psychologické testy a dotazníky, které poskytují informace o osobnosti hodnoceného, jeho vlastnostech, postojích, schopnostech a hodnotách. Vyhodnocením se zabývají odborníci (psychologové), protože zmíněné testy jsou obtížné na interpretaci výsledků. Hojně se používají při výběru, přerazování a hodnocení zaměstnanců, zejména manažerů. Výsledky se zpracovávají v grafické a písemné podobě. Pro určení požadavků na testy je vhodné použít popisy práce a kompetenční modely. (2008)

V dalších zdrojích se lze dočíst, že mezi metody hodnocení se zařazuje kromě vyjmenovaných, také metoda 360° zpětná vazba a mystery shopping. 360° zpětná vazba je v podstatě vícezdrojové hodnocení, kdy pracovník je hodnocen přímým nadřízeným, spolupracovníky, podřízeným, dodavatelem a zákazníky. Součástí je i sebehodnocení. Metoda spočívá v tom, že „víc očí víc vidí“, proto se daný postup považuje za relativně objektivní. Skládá se z dotazníku obsahujícího položky hodnocení a bodovou škálu. Dotazník může být plně anonymní, částečně anonymní anebo odkrytý. Mystery shopping představuje anonymní pozorování hodnoceného. Vyskytuje se tam, kde pracovník přichází do kontaktu se zákazníky, hodnotitel tedy vystupuje jako jeden z nich. Zpětná vazba se podává až po určitém

čase, protože je třeba ji nejdříve zpracovat. Výhodou je, že lze vidět, jak se pracovník chová v každodenním styku se zákazníkem. Důležité je vytvořit si pozorovací plán a vyvarovat se tak nedorozuměním a chybám při hodnocení. (Hroník, 2006)

2.9 Hodnotící rozhovor (pohovor)

Hodnotící rozhovor je jednou z metod hodnocení, která hodnotí vstup, proces i výstup a zaměřuje se jak na minulost, přítomnost tak i budoucnost. Je to otevřený rozhovor mezi pracovníkem jako hodnoceným a jeho hodnotitelem. Má pevně danou strukturu, která zahrnuje hodnocení pracovní výkonnosti (zaměřeno na minulost), kompetencí (orientace na současnost) a dohodu o dalším rozvoji a úkolech (zaměřeno na budoucnost). (Hroník, 2006)

2.9.1 Zásady hodnotícího rozhovoru

Hodnotící rozhovor je formální oficiální setkání, proto musí mít své zásady, které by měly být dodržovány pro úspěšné splnění očekávání. První zásadou je vytvoření vhodného prostředí pro pohovor, protože to může ovlivnit jeho efektivitu. Vyhovujícím prostředím je neutrální místo (s přátelskou atmosférou, dostatečným soukromím), kde nepůsobí žádné rušivé vlivy a mobilní telefony jsou vypnuty nebo ztlumeny. Doplnujícími aspekty vhodného prostředí je dostatek času obou stran na rozhovor a rovněž jeho správné načasování.

Další zásadou je vytvoření uvolněné atmosféry, prolomení ledů, uklidnění zaměstnanci, protože pro většinu z nich je hodnotící pohovor stresovou situací. S daným pravidlem je spjata i jedna z nejdůležitějších funkcí hodnotícího rozhovoru a to možnost promluvit si se svým nadřízeným. Je známo, že v současné hektické době, kdy nikdo nemá čas, je tato konverzace velice přínosnou, protože si obě strany „udělají čas“ a mohou hovořit kromě hodnocení o různých problémech, situacích spojených s prací. (Arthur, 2010)

Důležitou roli hraje styl rozhovoru, zda je hodnotitel dominantní a nedá prostor hodnocenému nebo naopak styl, kdy obě strany jsou si rovny, vzájemně si naslouchají a společně hledají řešení. Zásadním bodem je postoj hodnoceného i hodnotitele k samotnému rozhovoru. Je třeba si uvědomit, že hodnocení je samo o sobě součástí personální práce a dává základ pro následné činnosti. Pokud rozhovor splní všechny podmínky je velice pravděpodobné, že zlepší pracovní výkon zaměstnance a bude pro něho motivací. (Koubek, 2008)

2.9.2 Příprava hodnotícího pohovoru

Příprava hodnotícího pohovoru je první fází rozhovoru. Bez kvalitní přípravy obou stran hodnocení může dojít k nechtěným výsledkům, nedostatkům a celý rozhovor se pak pro ně stává ztrátou času. Důležitou součástí dané fáze je školení pro hodnoceného i hodnotitele, kde získají potřebné informace, pochopí smysl hodnocení, naučí se potřebným dovednostem a seznámí se se strukturou a obsahem hodnocení. Součástí zmíněného kroku je také stanovení termínu a místa konání hodnotícího rozhovoru, předání potřebných dokumentů včetně formuláře pro sebehodnocení a instrukcí, jak se připravit. (Pilařová, 2008)

2.9.3 Obsah hodnotícího rozhovoru

Plamínek rozdělil hodnotící pohovor na tři témata: výsledky, vývoj a vztahy. Ke každé oblasti by se mělo přihlížet stejnou měrou a věnovat jí stejně dlouhý čas.

- a) **Výsledky:** Hovoří se o dosažených úspěších s cílem udržet si daný standard v případě neměnných podmínek a také o neúspěších a jak dosáhnout změny.
- b) **Vývoj:** Hodnotí se dosavadní a plánuje budoucí vývoj pracovníka. Součástí rozhovoru o vývoji je stanovení kariérových cílů, dosažení určitých schopností, dovedností a znalostí, prostřednictvím školení, výcviku a vzdělávání. Dále se diskutuje o možné změně pracovního místa, povýšení apod.
- c) **Vztahy:** Poslední oblastí rozhovoru jsou vztahy. Rozebírají se vztahy na pracovišti, jak se zaměstnanec cítí ve svém pracovním kolektivu, role, kterou ve firmě daný jedinec zastává. Součástí je i zpětná vazba k hodnotiteli. (2009)

Hroník definuje obsah hodnotícího rozhovoru odlišným způsobem. Dle jeho názoru rovněž obsahuje tři části a to: hodnocení pracovní výkonnosti, kompetencí a dohoda o dalším rozvoji a vzdělávání. První část se zabývá výkonem stejně jak u Plamínka. Ve druhé části rozhovoru jsou probírány kompetence pracovníka v jeho kompetenčním modelu a stupeň jejich dosažení. Poslední část navazuje na předchozí dvě. Zde se stanoví další profesní odborný rozvoj a vzdělávání pro dosažení požadovaného výkonu, rozvoj kompetencí a vývoj pracovní kariéry. To vše se zaznamenává do speciálního formuláře určeného pro stanovení individuálního rozvoje. (2006)

2.10 Problémy a chyby při hodnocení zaměstnanců

Jako každá personální i jiná činnost, také hodnocení se potýká s určitými problémy a chybami. Následující dvě podkapitoly se jimi budou zabývat.

2.10.1 Problémy

Problémy vyskytující se během hodnocení lze rozčlenit na dvě skupiny, podle toho kdo se s nimi setkává, jestli hodnocený nebo hodnotitel. Nejčastějšími příčinami vzniku problémů při hodnocení jsou osoba hodnotitele, firma a osoba hodnoceného. Kromě níže vyjmenovaných problémů, se lze obvykle setkat s neochotou k hodnocení na obou stranách, přistupování k hodnocení jako k formalitě, něčemu co se musí udělat apod.

Hodnotitel se hojně setkává s těmito typy problémových situací:

- a) **Hodnocený se nadhodnocuje** - Problém spočívá v nedostatečné zpětné vazbě hodnotitele a hodnocený si tak myslí, že jeho výkon je dostačující. Další příčina může být v nejasných, málo srozumitelných kritériích. Nakonec příčina může být i v osobě hodnoceného, který nemusí být schopen přijímat kritiku.
- b) **Hodnocený se podhodnocuje** - Zdrojem překážky zde může být přísný hodnotitel, který pouze kritizuje, nedostatečné sebevědomí hodnoceného a nejasná kritéria.
- c) **Hodnocený nesouhlasí s hodnotitelem** - Příčinou v daném případě mohou být: nekonkrétní, útočná zpětná vazba ze strany hodnotitele, objektivní překážky na straně firmy a neochota hodnoceného přijímat kritiku.
- d) **Hodnocený má nereálné požadavky** - Daná situace obvykle nastává v případě, kdy hodnocený žádá o lepší pozici, další vzdělávání nebo jiné výhody. Na vině může být hodnotitel, který pracovníka dostatečně neinformuje o jeho možnostech, chybějící standardy a pravidla firmy a přehnané sebevědomí hodnoceného.
- e) **Hodnocený není motivován ke změně** - Příčinou může být plánování a implementace změn. Pokud pracovník není seznámen s budoucími změnami a je postaven před „hotovou věc“, pak se u něj objevuje neochota a negativní postoj ke změnám. (Pilařová, 2008)

Další případ je, když se problémy vyskytují na straně hodnotitele. Tento stav je zapříčiněn různými důvody, které většinou mají svůj původ v osobě hodnotitele, jeho povaze. Hodnocený se často setkává se situacemi, kdy:

- Hodnotitel není v průběhu hodnocení objektivní,
- Hodnotitel má zásluhu na nedostatečném výkonu hodnoceného a neumí přijmout kritiku,
- Hodnotitel neumí ocenit práci ostatních,
- Hodnotitel nemá dostatečné znalosti, aby porozuměl práci hodnoceného, a není schopen mu udělit nezbytné rady. (Pilařová, 2008)

2.10.2 Chyby

Nejčastěji se vyskytující příčinou chyb je lidský faktor. Znamená to, že i kdyby byl systém hodnocení vynikající a kvalitně zaveden, vždy by se zde vyskytovala pravděpodobnost chyby, protože hodnocení velmi výrazně ovlivňuje osobnost hodnotitele. Kromě špatného výběru metod a kritérií, nedostatečného přihlížení k objektivním vlivům se často objevuje těchto pět vybraných chyb:

- a) **Přílišná shovívavost** - Hodnotitel označuje hodnoty na pozitivním konci stupnice, místo aby je označoval podle reality na celé škále.
- b) **Přílišná přísnost** - Opačný případ k první chybě. Hodnotitel je orientován spíše na negativní konec stupnice.
- c) **Tendence ke středovým hodnotám stupnice** - Hodnotící pracovník označuje většinou středové hodnoty škály, tak aby neublížil slabším a nedal prostor k povýšenosti silných.
- d) **Halo efekt** - Hodnotitel se nechá unést pozitivním nebo negativním znakem hodnoceného a pod tímto vlivem hodnotí i jeho pracovní výkon a ostatní vlastnosti.
- e) **Tendence nechat se ovlivňovat svými osobními sympatiemi, antipatiemi či předsudky.** (Koubek, 2008)

Pilařová kromě výše zmíněných chyb ještě uvádí chybu kontrastu, efekt nedávnosti, projekci a generalizaci. Chyba kontrastu představuje tendenci hodnotitele ke srovnávání vlastních výkonů a kompetencí s výkony a kompetencemi hodnoceného. Neporovnává ho tedy s požadavky na pracovní místo, ale s požadavky na sebe sama. Efekt nedávnosti znamená ovlivnění hodnotícího pracovníka nejaktuálnějším chováním pracovníka.

Chyba projekce představuje snahu vidět vlastní chyby a vlastnosti na druhých. Generalizace je sklon k zobecňování jedinečných projevů jedince. (2008)

Výše vyjmenovaným chybám lze předejít prostřednictvím několika zásad, mezi které patří:

- získání jasných a jednoznačných informací,
- rozlišení domněnek od objektivních informací,
- nezaujaté posouzení situace,
- snaha vyhnout se ukvapeným závěrům a generalizaci,
- při interpretaci dat se vychází ze souvislostí, zkoumají se příčiny chování,
- kritické zhodnocení vlastních názorů,
- možnost existence vlastních chyb. (Wagnerová, 2008)

2.11 Vztah mezi hodnocením zaměstnanců a ostatními HR nástroji

Hodnocení zaměstnanců je nezbytnou součástí personálního systému, a proto je tedy zřejmé, že existují vazby mezi hodnocením a ostatními HR nástroji. Některé z nich předcházejí hodnocení, jiné zase na něj navazují.

2.11.1 Personální plánování

Jedním z nástrojů je personální plánování, které se opírá o výsledky hodnocení pracovníků. Pod pojmem personální plánování je míněno nejen plánování rozvoje pracovníků, ale také potřeby pracovníků. Obě tyto činnosti budou blíže popsány v následujících odstavcích. Potřeby personálního plánování je nutné brát v potaz při výběru metod a kritérií hodnocení.

2.11.2 Analýza pracovních míst a kompetenční modely

Analýza pracovních míst je základním stavebním kamenem personální práce. Je to činnost, která poskytuje východisko pro hodnocení zaměstnanců prostřednictvím popisů a specifikací příslušných pracovních míst. Naopak výstup z hodnocení může být použit k aktualizaci a případné úpravě jednotlivých pracovních pozic tak, aby došlo ke zlepšení pracovních podmínek a odstranění negativních faktorů. (Koubek, 2008)

Kompetenční modely představují souhrn schopností, znalostí a dovedností potřebných pro předem stanovenou pracovní pozici. Kompetence proto představují také jeden ze zdrojů, na jehož základě se vybírají kritéria hodnocení nebo dokonce metody hodnocení. Následně lze

výsledky hodnocení využít k úpravě stávajících kompetenčních modelů a zajistit tak jejich aktuálnost a efektivnost. (Pilařová, 2008)

2.11.3 Získávání a výběr

K posuzování efektivnosti, resp. vhodnosti použitých metod získávání a výběru zaměstnanců se využívá výsledků hodnocení. Atraktivitu organizace, fluktuaci a tím potřebu nových pracovníků ovlivňuje mimo jiné i styl hodnocení pracovníků, spravedlnost hodnocení a jiné znaky hodnotícího procesu. (Koubek, 2008)

Kromě hodnocení pracovního výkonu a kompetencí je obvykle ve firmách zavedeno i hodnocení uchazečů v rámci výběrového řízení a hodnocení zácviu v průběhu zkušební doby. Je důležité, aby všechny tyto systémy pracovaly na stejných principech a lišily se pouze ve svém zaměření. Zvyšuje se tím účinnost používaných HR nástrojů a efektivita práce. Transparentnost ve způsobu hodnocení a navazujících činnostech přináší dostatečný základ pro motivaci zaměstnanců k očekávaným výkonům. (Pilařová, 2008)

2.11.4 Vzdělávání a rozvoj

Dále jsou výsledky hodnocení pracovníků použity pro zjištění vzdělávacích a rozvojových potřeb. Z druhé strany vzdělávání a rozvoj podporuje žádoucí pracovní výkon a také jeho neustálé zlepšování. (Koubek, 2008)

Hodnocení stanoví základ pro formulaci cílů rozvoje, které jsou následně rozpracovávány do dílčích úkolů. Běžně se tvoří jeden až tři rozvojové cíle, které se týkají odbornosti, osobní a funkční oblasti. Otázky týkající se rozvoje se zpravidla řeší na konci hodnotícího rozhovoru. Výstupem z této diskuse je dohoda o rozvoji, která má obvykle podobu rozvojového plánu a obsahuje cíle, úkoly a metody měření. (Hroník, 2006)

2.11.5 Odměňování

Hodnocení je prostřednictvím odměňování vhodným způsobem jak působit na zaměstnance. Pracovníci pochopí, že výsledky hodnocení mají vliv na jejich odměny a proto již neberou hodnocení na lehkou váhu. Návaznost odměn na hodnocení je pochopitelné a prosté, avšak v organizacích se vyskytuje problém jak toho dosáhnout. (Plamínek, 2009)

Pilařová je názoru, že by odměňování mělo být vždy navázáno na hodnocení, a to především z důvodu motivace zaměstnanců a nepodceňování hodnocení jako takového. Od zavedení systému hodnocení pracovníků se v organizaci očekává objektivizace

odměňování a lepší přehlednost systému odměňování. V praxi je užitečné propojit výkonové hodnocení s pohyblivou složkou platu a hodnocení kompetencí s pevnou částí platu.

Výkonové hodnocení je obvykle prováděno jednou za měsíc, popřípadě kvartál a v tom se shoduje s vyplácením pohyblivé složky mzdy, čili prémie, bonusů. Na systém výkonového hodnocení jsou kladeny vysoké nároky z hlediska kvality kritérií a metod, protože je důležité, aby výkonové prémie motivovaly pracovníky k maximálním výkonům a současně byl objektivní a spravedlivý. Je vhodné zmínit, že pracovníci jsou schopni ovlivnit svůj výkon a tím i výši své výkonnostní prémie.

K hodnocení kompetencí nejčastěji dochází jednou za rok, což se shoduje se změnami pevné složky platu. V praxi se vyskytují různé typy mzdových hodnot, kterými jsou stupňovitá, širokopásmová, smíšená a jiné, je však důležité, aby rozpětí v jednotlivých pásmech, stupních poskytovalo přijatelnou diferenciaci mezi zaměstnanci s různou úrovní kompetencí. (Pilařová, 2008)

Ať je systém odměňování provázán s hodnocením výkonu i kompetencí nebo jen výkonu, je nutné určit, jak se převede výsledek hodnocení na odměnu. Výběrem špatného způsobu lze jednoduše znehodnotit celý pracně vytvořený systém hodnocení. Destruktivní vliv má:

- Nepříliš diferencující hodnocení a stejně malé rozlišení prostřednictvím odměn
- Nerovnost převodu - např. 100% výkonu je 90% odměn
- Ubírání odměn na základě výsledku hodnocení

Motivačně působí:

- Srozumitelná a jednoduchá vazba mezi hodnocením a odměnou
- Hodnotící systém je napojený kromě bonusů i na pobídky
- Existence lineárního nebo progresivního růstu odměn ve vazbě na hodnocení (Hroník, 2006)

2.11.6 Rozmísťování pracovníků

V případě této personální činnosti, je hodnocení zaměstnanců nejdůležitějším zdrojem informací pro povýšení, přeřazení na nižší funkci, převedení na jiné místo, penzionování a propouštění. Pokud je spravedlivé, promyšlené a jasné hodnocení pracovníků, potom bude i správná politika rozmísťování, která má poté velký motivační význam.

2.11.7 Pracovní vztahy

Hodnocení zaměstnanců má rozhodně vliv i na pracovní vztahy v organizaci. Jestliže je systém hodnocení spravedlivý, zásadový, podložený nestrannými kritérii a objektivně získanými informacemi, je považován za přijatelný argument pro personální rozhodování zaměstnanci i odbory. Důležité je, aby do tvorby systému hodnocení byli zapojeni všichni pracovníci včetně odborů.

V případě, že systém hodnocení nepracuje tak jak má, může signalizovat problémy v oblasti péče o zaměstnance či pracovních vztahů. (Koubek, 2008), (Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2013)

3 Charakteristika společnosti

Daná kapitola se bude zabývat stručnou charakteristikou vybrané společnosti. Dále obsahuje zkrácenou finanční analýzu a jiné metody hodnocení společnosti.

3.1 Představení společnosti



BIOCEL PASKOV A.S.

Společnost Biocel Paskov a.s. (dále jen „Biocel“) má sídlo v Paskově, nedaleko Frýdku-Místku a zabývá se výrobou viskóзовé buničiny. V roce 2010 se společnost stala součástí rakouské skupiny Lenzing, která patří mezi největší výrobce viskóзовého vlákna na světě. K 31. 12. 2014 Biocel zaměstnával 375 zaměstnanců.

Biocel je držitelem několika mezinárodních certifikátů, mezi které patří: certifikát systému zabezpečení jakosti podle ISO 9001, osvědčení systému environmentálního managementu podle ISO 14001 a certifikát o zavedení systému BOZP podle normy OHSAS 18001:1999. Dále bylo podniku uděleno osvědčení „Bezpečný podnik“. Získal také několik certifikátů v souvislosti se zpracováním dřeva. (Biocel Paskov a.s., 2014)

3.1.1 Historie

Společnost byla postavena mezi lety 1979 až 1983 jako celulózka pro výrobu sulfítové buničiny. Bylo to pokračování stoleté historie výroby buničiny v nedalekém Vratimově, kde se rokem 1983 výroba ukončila. V průběhu 80. let se výroba společnosti rozšířila o produkci krmných kvasnic a také se testovala výroba viskóзовé buničiny. Začátkem 90. let prošel Biocel kupónovou privatizací.

Následně v letech 2001 až 2010 byla společnost členem Heinzl Group, která je jedním z největších evropských producentů buničiny a obchodníkem s papírem a buničinou ve světovém měřítku. Dané období bylo charakteristické investicemi do zvyšování kapacity a optimalizace výrobního procesu s důrazem na ekologii.

V roce 2010 došlo ke změně majitele na Lenzing Group. Ten je největším producentem viskóзовých vláken pro textilní průmysl na světě. Lenzing Group okamžitě zahájil přípravy plánu přestavby technologie na produkci viskóзовé buničiny. (Biocel Paskov a.s., 2014)

3.1.2 Produkty

Hlavním produktem Biocelu je viskózová buničina, která se dodává mateřské společnosti Lenzing. Ročně se jí vyrobí takřka 260 tisíc tun. Při produkci zmíněné buničiny jsou vytvářeny vedlejší produkty, kterými jsou výluhy a soda. Základní surovinou pro výrobu buničiny je dřevní hmota. Ta se nakupuje především z tuzemských zdrojů a to z 60%. Zbýlých 40% se nakupuje od dovozců z Polska, Slovenska a Běloruska. (Biocel Paskov a.s., 2014)

3.1.3 Vědomí odpovědnosti

V současné době pokud chce být firma úspěšná, musí si uvědomit svoji odpovědnost a začlenit ji do své filosofie.

Biocel klade důraz na péči o zaměstnance, dodržování zásad bezpečnosti práce a na sociální odpovědnost. Společnost staví své úspěchy v podnikání hlavně na svých zaměstnancích. Klíčovým zdrojem prosperity podniku jsou zkušenosti, vzdělání a iniciativa, vycházející z loajality zaměstnanců. Pro své pracovníky každoročně připravuje vzdělávací a rozvojové programy, které mají za cíl rozšíření odborných znalostí a schopností. Dále pro zaměstnance zajišťuje firma i odpovídající pracovní podmínky, kvalitní stravování a podporuje kulturní a společenské aktivity. Kromě toho Biocel spolupracuje s Vysokou školou báňskou - Technickou univerzitou v Ostravě na programu dlouhodobé praxe pro vybrané studenty. Ti tak mohou získat důležité poznatky z praxe již během studia.

Cílem politiky bezpečnosti práce je eliminace rizika z činnosti, rizika poranění na pracovišti, zabránění ohrožení činností okolí a nemoci z povolání - tedy zajištění zdravého a bezpečného pracovního prostředí pro všechny, kdo ve společnosti pracují.

Biocel realizuje program společenské odpovědnosti tím, že podporuje zdravotnická zařízení, akce humanitárního charakteru a sdružení handicapovaných spoluobčanů. Mimo to napomáhá při projektech v oblasti školství, kultury a sportu. V roce 1997 společnost pomáhala při povodních. Poskytla nejen finanční prostředky, ale také svůj hasičský sbor. Dále společnost spolupracuje s okolními obcemi a městy, kde podporuje kulturní a sportovní akce. (Biocel Paskov a.s., 2014)

3.2 Personální politika Biocelu Paskov a.s.

Biocel má stanovenou personální politiku, která má za cíl vytvoření pro zaměstnance takového pracovního prostředí, ve kterém považují vykonanou práci za perspektivní a důležitou. Vychází z primárních principů skupiny Lenzing, které jsou:

- Vytváření ekonomické hodnoty
- Podnikatelský duch
- Odpovědnost
- Otevřenost a integrita

Personální politika společnosti se mimo jiné zaměřuje na organizační a personální rozvoj, přijímání zaměstnanců, rozvoj pracovního prostředí, sociální rozvoj a hodnocení pracovního výkonu zaměstnanců.

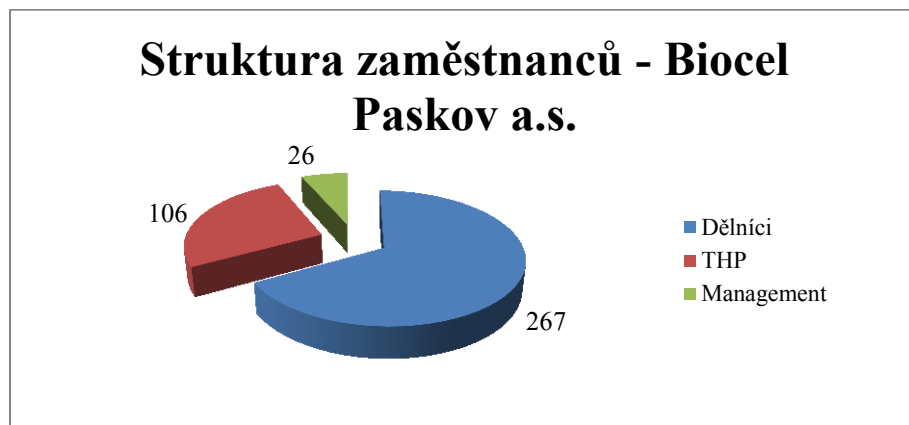
Kapitola zabývající se hodnocením zaměstnanců obsahuje souhrn základních požadavků, které jsou podrobně zpracovány v příslušné směrnici. (Biocel Paskov a.s., 2013)

3.3 Struktura zaměstnanců

Následující kapitola popisuje strukturu zaměstnanců v dané společnosti v roce 2013. Fyzický stav ke konci zmíněného roku činil 399 zaměstnanců, z toho bylo 72 žen, což představovalo 18%. Všichni pracovníci ve společnosti jsou hodnoceni.

V níže zobrazených grafech je patrné rozdělení zaměstnanců na dělníky a THP, dále pak i věková struktura pracovníků a jejich rozdělení podle vzdělání.

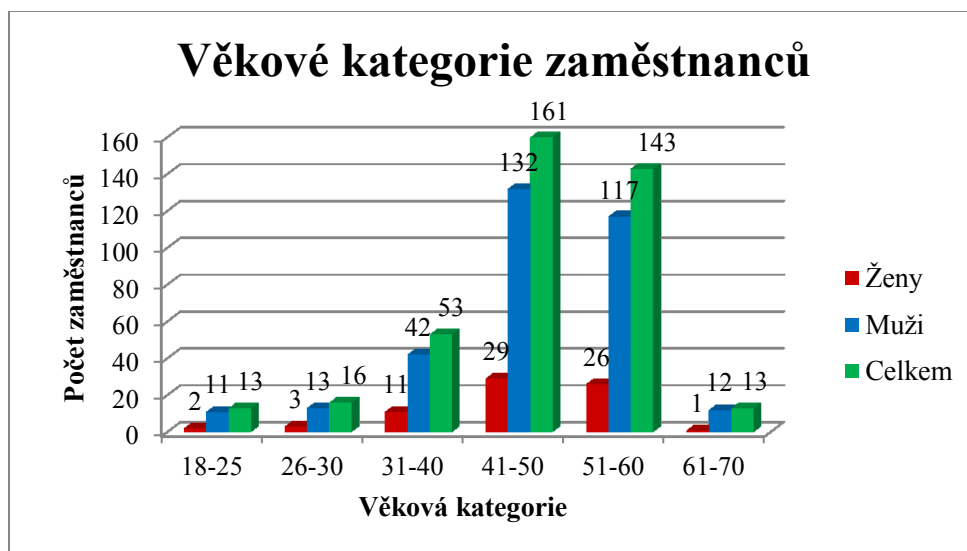
Graf 3.1 Struktura zaměstnanců v roce 2013 - Biocel Paskov a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku

Z celkového počtu zaměstnanců až 67% tvoří pracovníci na dělnických pozicích, 27% zastupují THP a 6% představují pracovníci managementu. U dělníků jsou ženy zastoupeny pouze v 12% (33 pracovníc), u THP a manažerů se počet žen pohybuje na 30% ze 132 pracovníků, což představuje 39 osob.

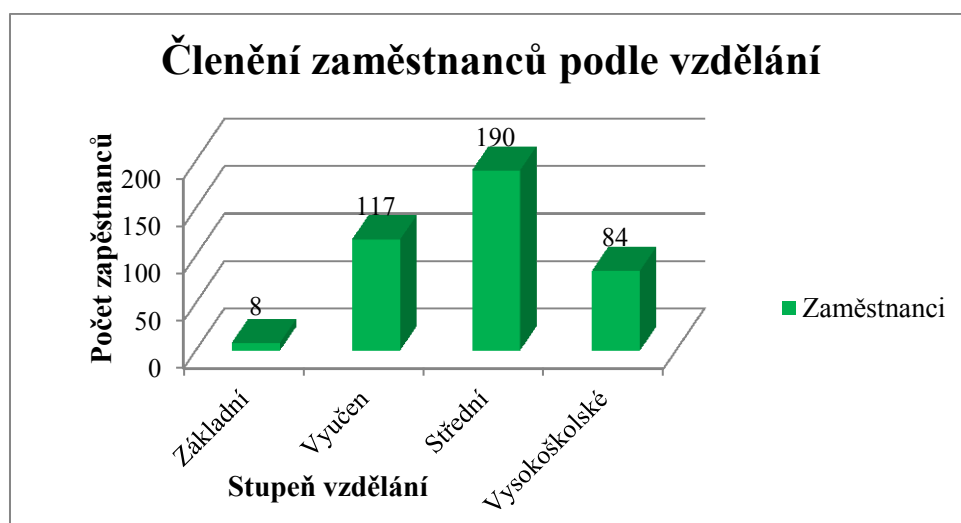
Graf 3.2 Věkové kategorie zaměstnanců v roce 2013 - Biocel Paskov a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku

Jak lze vidět v grafu 3.2, jedná se o asymetrické rozložení zaměstnanců v jednotlivých skupinách. Nejpočetnější je věková kategorie 41-50 let, která v celkovém součtu představuje 41% pracovníků. Zmíněný fakt potvrzuje i věkový průměr v Biocelu, který činí 47,56 let. Druhou nejčastěji zastoupenou skupinou jsou zaměstnanci ve věku 51-60 let. Ti představují 36% z celkového počtu pracujících osob v podniku. Na třetím místě co do počtu se nachází věková kategorie 31-40 let, která činí 13%.

Graf 3.3 Zaměstnanci podle vzdělání v roce 2013 - Biocel Paskov a.s.



Zdroj: Vlastní zpracování dle interních dokumentů podniku

Největší zastoupení, až 48%, mají pracovníci se středoškolským vzděláním. Druhou nejpočetnější skupinou jsou vyučení zaměstnanci, kterých je 29%. Osoby s vysokoškolským diplomem pracující ve zmíněné společnosti tvoří celkem 21%. Nejmenší je skupina pracovníků se základním vzděláním, která představuje 2%.

3.4 Finanční analýza podniku

K získání objektivnějšího přehledu o společnosti se tato podkapitola zabývá zkrácenou finanční analýzou a jejím rozbořem. Všechny potřebné informace byly získány prostřednictvím internetového portálu Ministerstva spravedlnosti ČR (www.justice.cz) a posloužily k výpočtu základních finančních a poměrových ukazatelů (viz přílohy 1 až 3). Základní kapitál Biocelu Paskov a.s. činí 280 mil. Kč.

Tab. 3.1 Základní finanční ukazatele

V tis. Kč	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby z prodeje výrobků a služeb	3 500 878	3 255 227	3 996 352	3 766 357	3 787 202	4 358 062
EBIT	580 292	-17 446	586 390	-85 117	-115 439	-25 546
EAT	450 256	-18 988	466 604	-83 557	-98 970	-39 129
Celková aktiva	4 722 367	4 450 784	4 014 064	4 453 912	5 564 939	6 499 578
Čistý pracovní kapitál	1 591 036	1 450 245	996 777	-99 844	489 396	-623 982
Cizí zdroje	1 316 883	1 422 687	1 193 349	1 811 402	2 884 356	3 903 049
Počet zaměstnanců	386	378	373	389	398	399

Zdroj: Vlastní výpočty dle výročních zpráv podniku, viz přílohy 1 až 3

Data v tabulce 3.1 ukazují kolísání výkonnosti podniku ve vybraných letech. Tržby Biocelu se v rozmezí 2008 až 2012 nijak výrazně nezměnily, vždy kolísaly kolem 3 500 mil. Kč. V roce 2013 však podnik dosáhl nadprůměrných tržeb necelých 4 360 mil. Kč. Zato EBIT a EAT dosahovaly různých hodnot. V letech 2008 a 2010 se pohybovaly v podobných kladných číslech, v ostatních obdobích dosahovaly jen záporných hodnot, které byly důsledkem několika příčin. V roce 2009 to byly projevy hospodářské krize, které neminuly ani uvedenou společnost. O dva roky později to byl nepříznivý vývoj trhu s buničinou, způsobený poklesem poptávky a cen buničiny a také výrazný růst cen dřevní hmoty. Poslední dvě období společnost procházela výraznými provozními a technologickými změnami, což velmi výrazně ovlivnilo její výkonnost v daných letech.

Celková aktiva v průběhu sledovaných let nejdříve klesala (až do roku 2010) a poté rostla, což bylo způsobeno především nedostatkem financí v období 2008-2010 a také již zmíněnou změnou technologie díky investicím. Čistý pracovní kapitál Knápková a spol. definuje jako (2013 str. 83): „*rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji, neboli tzv. finanční polštář, který má významný vliv na platební schopnost podniku*“. Jeho hodnota je kladná, kromě let 2011 a 2013, kde krátkodobé závazky jsou vyšší než oběžná aktiva. Hodnota cizích zdrojů se naopak nejdříve zvyšovala, poté klesala a opět rostla až na hodnotu necelých 4 mld. Kč. Byl to důsledek nedostatku vlastních peněžních zdrojů a potřeby financování investic. Počet zaměstnanců v roce 2013 se oproti roku 2008 zvýšil o 13 pracovníků. V průběhu jednotlivých let však došlo ke kolísání počtu kolem hodnoty 380.

Tab. 3.2 Vybrané poměrové ukazatele

V tis. Kč	2008	2009	2010	2011	2012	2013
ROA	12,29%	-0,39%	14,61%	-1,91%	-2,07%	-0,39%
ROE	13,22%	-0,63%	16,54%	-3,16%	-3,69%	-1,51%
ROS	16,42%	-0,53%	14,62%	-2,25%	-3,04%	-0,63%
Běžná likvidita	3,56	2,91	2,37	0,94	1,37	0,59
Pohotová likvidita	2,50	2,42	1,67	0,57	0,70	0,32
Okamžitá likvidita	0,63	1,00	0,61	0,17	0,18	0,03
Finanční stabilita	72,11%	68,04%	70,27%	59,33%	48,13%	39,95%
Věřitelské riziko	27,89%	31,96%	29,73%	40,67%	51,83%	60,05%
Úrokové krytí	30,51	-1,34	61,08	-9,93	-11,57	-1,25

Zdroj: Vlastní výpočty dle výročních zpráv podniku, viz přílohy 1 až 3

Rentabilita celkových aktiv (ROA), neboli poměr čistého zisku a celkových aktiv potvrzuje vývoj EATu v daném období. Záporné hodnoty ROA jsou důsledkem dosažených

ztrát podniku v letech 2009 a 2011 až 2013. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE) má stejný trend jako ROA. Jeho růst v roce 2010 je důsledkem zlepšení výsledku hospodaření. Rentabilita tržeb (ROS) má stejný charakter jako výše zmíněné.

Knápková (2013) uvádí doporučenou hodnotu běžné likvidity mezi 1,5 a 2,5. Pouze v roce 2010 byla úroveň běžné likvidity Biocelu v těchto mezích. Určenou hranici Biocel přesahoval v prvních dvou letech. Mohlo to být způsobeno tím, že se nepřihlíželo ke struktuře oběžných aktiv, které v daném období dosahovaly vysokých čísel. V letech 2011 až 2013 společnost nedosahovala požadované hranice běžné likvidity, což bylo dáno vyšší hodnotou krátkodobých závazků oproti oběžným aktivům. Ukazatel pohotovosti likvidity se má pohybovat v rozmezí 1 až 1,5. Podnik těchto hodnot buď nedosahoval, nebo přesahoval. Vyšší hodnota ukazatele je výhodná pro věřitele, ale nepříznivá pro akcionáře a vedení podniku, protože má neblahý vliv na výnosnost vložených prostředků. Pro likviditu okamžitou je stanovena doporučená hodnota na úrovni 0,2-0,5. V případě Biocelu se opět hodnoty ukazatele nenalézaly v daném rozmezí. To však nemusí nutně znamenat, že firma měla nebo má finanční problémy.

Finanční stabilita podniku také kolísá, na začátku sledovaného období dosahovala 72,11% a na konci měla pouze 39,95%. Mezi lety 2009-2011 nejprve klesala, poté se zvyšovala a následně znova klesala. Hodnota věřitelského rizika (celkové zadluženosti) se pohybovala na úrovni cca 27-60%. Dle odborné literatury se má daný ukazatel pohybovat mezi 30-60%, Biocel tedy splňoval požadavky na celkovou zadluženost. Z hlediska úrokového krytí společnost splňovala minimální hranici 5 pouze v letech 2008 a 2010. Ve zbylých obdobích byla hodnota zmíněného ukazatele záporná z důvodu vykazované ztráty podniku. (Knápková, a další, 2013)

3.4.1 Kralickův rychlý test

Kralickův rychlý test se skládá ze čtyř ukazatelů: kvóty vlastního kapitálu, doby splácení dluhu s Cash Flow, rentability tržeb a rentability aktiv. Pro výpočet doby splácení dluhu lze místo Cash Flow použít EAT. (Hálek, 2014)

Tab. 3.3 Bodová hodnocení jednotlivých ukazatelů a jejich hodnot

Ukazatel	Výborně	Velmi dobře	Dobře	Špatně	Ohrožení
	1	2	3	4	5
Kvóta vlastního kapitálu	> 30%	> 20%	> 10%	> 0%	negativní
Doba splácení dluhu	< 3 roky	< 5 let	< 12 let	> 12 let	> 30 let
ROS	> 10%	> 8%	> 5%	> 0%	negativní
ROA	> 15%	> 12%	> 8%	> 0%	negativní

Zdroj: Dr. Ing. Vítězslav Hálek, MBA, Ph.D., <http://halek.info/www/prezentace/krizovy-management-prednasky4/kmpr4-print.php?projection&l=04>

Pro jednotlivé ukazatele rychlého testu jsou stanoveny hraniční hodnoty, viz tabulka 3.3. Jejich prostřednictvím lze odhadnout finanční situaci podniku a předvídat případný bankrot.

Tab. 3.4 Dosažené hodnoty ukazatelů v jednotlivých letech

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Kvóta vlastního kapitálu	72,11%	68,04%	70,27%	59,33%	48,13%	39,95%
Doba splácení dluhu	2,83	-72,39	2,45	-20,75	-28,20	-97,15
ROS	16,42%	-0,53%	14,62%	-2,25%	-3,04%	-0,59%
ROA	12,29%	-0,39%	14,61%	-1,91%	-2,07%	-0,39%

Zdroj: Vlastní výpočty dle výročních zpráv podniku, viz přílohy 1 až 3

Tabulka 3.4 opět potvrzuje již zjištěná fakta, že v letech 2009, 2011 až 2013 společnost dosáhla záporného výsledku hospodaření. Proto v daných letech jsou všechny ukazatele, kromě kvóty vlastního kapitálu, negativní a ukazují tak na ohrožení stability podniku.

Tab. 3.5 Výsledné známky pro jednotlivé ukazatele

Ukazatel	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Kvóta vlastního kapitálu	1	1	1	1	1	1
Doba splácení dluhu	1	5	1	5	5	5
ROS	1	5	1	5	5	5
ROA	2	5	2	5	5	5
Výsledná průměrná známka	1,3	4,0	1,3	4,0	4,0	4,0

Zdroj: Vlastní výpočet dle tab. 3.3

Výsledky Kralickova rychlého testu nejsou pro společnost příznivé. Nejlépe hodnoceny jsou roky 2008 a 2010, tedy zisková období, která dosahují známky 1,3. Ve ztrátových letech

se výsledná hodnota testu rovněž shoduje a je na úrovni 4. Jak bylo již napsáno výše, tyto nepříznivé hodnoty byly efektem hospodářské krize, nedostatečné poptávky, technologických investic a zvýšených cen dřevní hmoty.

3.5 PEST analýza

PEST analýza slouží k rozboru makrookolí společnosti. Zahrnuje politické a legislativní, ekonomické, sociálně - kulturní a technologické faktory, ve větším či menším měřítku ovlivňující systém hodnocení zaměstnanců Biocelu Paskov a.s.

3.5.1 Politické a legislativní faktory

Česká republika (ČR) je parlamentním, demokratickým státem. Je členem několika organizací a mezinárodních struktur jako např.: Evropská unie, Organizace spojených národů a Severoatlantická aliance. Z toho vynikají různé povinnosti, které musí ČR plnit. V posledních letech je politické prostředí dané země ovlivněno aférami českých politiků, neustálými hádkami mezi politickými stranami, předčasnými volbami a rozpuštěním poslanecké sněmovny. Dále se často objevují kauzy o korupci a úplatech politiků. To vše je silně medializováno a negativně působí na mínění veřejnosti o politické situaci v ČR.

Jelikož Biocel má mateřskou společnost v Rakousku, ovlivňuje ji i jeho politická situace a vztahy mezi danými zeměmi. Aktuální premiér Bohuslav Sobotka se v červenci 2014 setkal se spolkovým kancléřem Wernerem Faymannem, aby projednali vybudování moderního přeshraničního silničního spojení, které tak ulehčí cestování mezi zeměmi. Dále se premiér nechal slyšet, že považuje česko-rakouské vztahy za dobré, založené na intenzivní komunikaci a efektivní spolupráci. (Vláda ČR, 2014)

To může příznivě působit na komunikaci mezi Biocelem a Lenzingem.

Legislativními faktory jsou míněny především zákony upravující pracovně právní vztahy. Jedná se především o § 302 písm. a) zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů. Ten určuje povinnost vedoucích zaměstnanců hodnotit pracovní výkonnost zaměstnanců a jejich pracovní výsledky. (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Dalším je metodický pokyn Evropské unie k rozvoji lidských zdrojů v programovém období 2014 až 2020. Jedná se o doporučující dokument, který obsahuje popis jak často hodnocení provádět, která kritéria si zvolit a co má zahrnovat individuální vzdělávací plán. (Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2014)

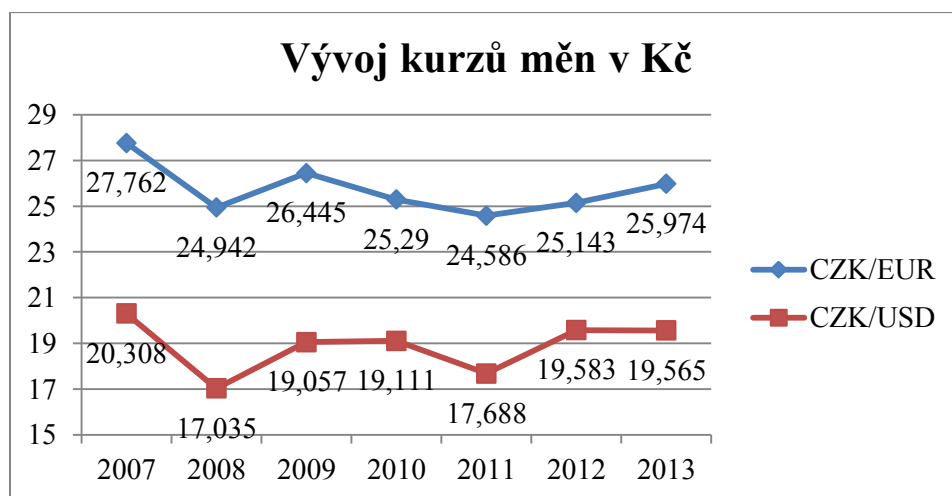
Pro Biocel je rovněž důležitá právní úprava hodnocení zaměstnanců v Rakousku. Důvodem je jednotný koncept systému hodnocení v rámci celé skupiny Lenzing, s možnými odlišnostmi v jednotlivých zemích.

3.5.2 Ekonomické faktory

Mezi podstatné ekonomické faktory lze zařadit měnové kurzy, vývoj HDP, míru inflace a DPH. Informace týkající se zmíněných faktorů pochází především z internetových stránek České národní banky a serveru Finance.cz.

Z ekonomického hlediska má na společnost vliv kurz Kč vůči euru a dolaru, protože za tyto měny obchoduje. Také kurz eura k dolaru, protože světové ceny vláken jsou na dolarové bázi (zmíněným kurzem se nebude práce zabývat). Důležitým momentem se stalo vyhlášení devizové intervence ČNB v listopadu 2013. To mělo za účel udržet kurz koruny poblíž hranice 27 Kč za euro. Intervence trvá do současné doby.

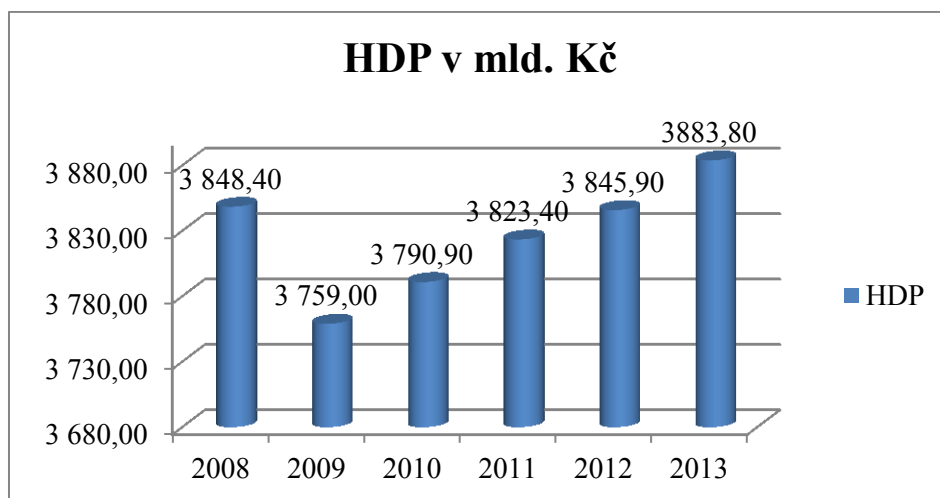
Graf 3.4 Vývoj kurzů měn v Kč



Zdroj: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/menove-ukazatele/statistiky/kurzy-czk/>

Z grafu číslo 3.4 lze zjistit, že do roku 2013 měl kurz CZK/EUR kolísavý trend. Od listopadu 2013 se pohybuje kolem úrovně 27 Kč a k 1. 8. 2014 byl 27,57 Kč za euro. Stabilizace kurzu na dané hodnotě má za účel zlevnění tuzemských produktů a zdražení importu, avšak reálný účinek je zvýšení cen dovážených i domácích produktů. Hodnoty kurzu CZK/USD ve sledovaném období se pohybují od 17,035 do 20,308 Kč a dne 1. 8. 2014 se nacházela na úrovni 20,607 Kč za USD, což představuje nejvyšší hodnotu.

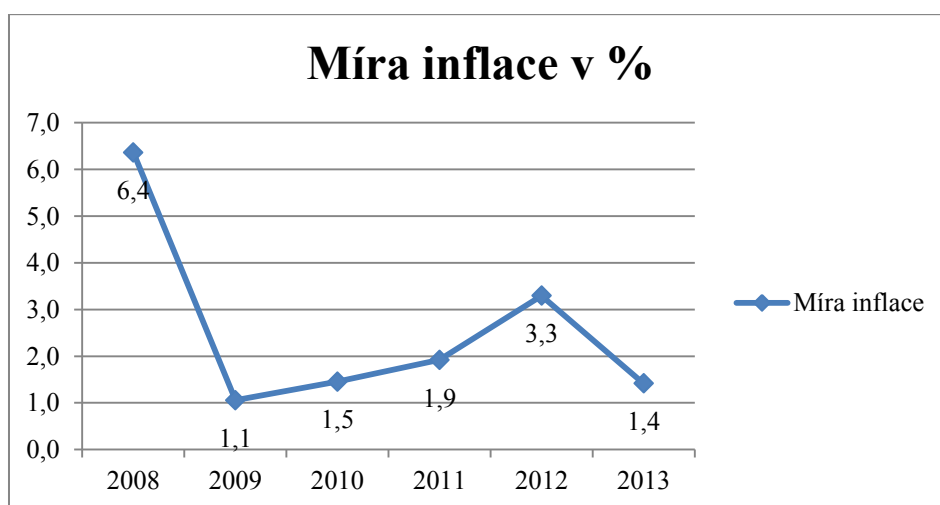
Graf 3.5 HDP v mld. Kč



Zdroj: <http://www.finance.cz/makrodata-eu/hdp/statistiky/vyvoj-hdp/>

Od roku 2009 HDP České republiky roste a dosáhl vyšší hodnotu než před hospodářskou krizí. Rostoucí tendence HDP je příznivá nejen pro občany, kterým se zlepšuje životní standard, ale i pro banky, fondy a státní instituce. Prognózy na rok 2014 jsou příznivé a předpovídají další růst HDP. Růst HDP je pro hodnocení zaměstnanců také důležitý, zejména z důvodu vyšších příjmů a tím i vyšší motivace zaměstnanců. Nadřízení pracovníci proto při hodnocení svých pracovníků mohou ve větší míře zdůraznit např. rozvojové nebo vzdělávací potřeby jednotlivých osob, protože jsou si vědomi většího množství finančních prostředků ve společnosti.

Graf 3.6 Míra inflace v %



Zdroj: http://www.cnb.cz/cs/menova_politika/zpravy_o_inflaci/2014/2014_II/index.html

Míra inflace ČR v roce 2013 byla nejnižší za poslední čtyři roky, na úrovni 1,4%. Nejvyšší hodnoty dosáhla v roce 2008 a to 6,4%. Zvýšená míra inflace v uvedeném roce byla způsobena finanční krizí. Nižší hodnota inflace v roce 2013 je efektem cílování inflace ČNB.

Za poslední dva roky se změnila obě sazby DPH. Snížená sazba vzrostla o 5 procentních bodů z 10 na 15% a základní sazba se zvýšila o jeden procentní bod z 20 na 21%. Znamená to, že firmy budou odvádět více peněz státu.

3.5.3 Sociálně - kulturní faktory

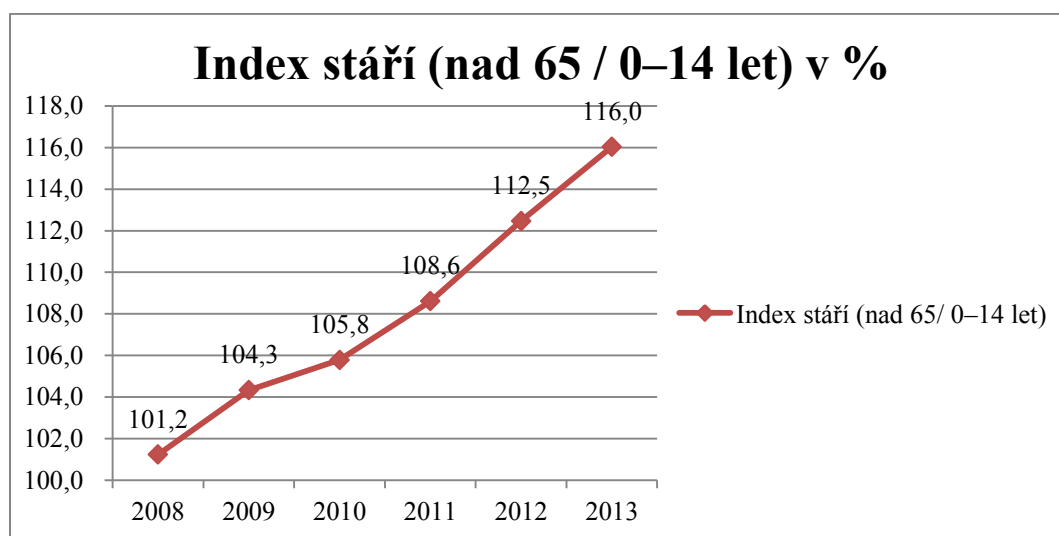
Sociálně - kulturní faktory se v rámci PEST analýzy skládají z demografického vývoje, sociálního vývoje a vzdělávacího systému. Většina informací pro zpracování této podkapitoly pochází z publikace Českého statistického úřadu (ČSÚ): Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Moravskoslezského kraje v roce 2013 a webových stránek ČSÚ. Všechny údaje se vztahují k roku 2013. V době zpracování práce ještě nebyly zveřejněny data týkající se roku 2014.

Demografický vývoj

Jak bylo zmíněno výše, Biocel se nachází v Moravskoslezském kraji, který je co do hustoty zalidnění v pořadí druhým krajem ČR s počtem 225 obyvatel na km². Nejvíce obyvatel je v okrese Ostrava-město a nejméně v okrese Bruntál.

Z pohledu statistických výsledků za rok 2013 je v oblasti demografie kraje jen několik pozitivních tendencí. Patří mezi ně skutečnost, že nadále dochází k prodlužování tzv. střední délky života, která vyjadřuje předpokládaný věk, jehož obyvatelé daného místa dosahují. Naopak existují ukazatele, na které je třeba zaměřit pozornost, z důvodu jejich negativního vlivu na ekonomiku a sociální klima kraje. Kupříkladu dlouhodobě klesá počet obyvatel na Moravě a ve Slezsku, protože větší počet lidí se odstěhuje, než přistěhuje. Za rok 2013 z kraje odešlo o 3 089 osob více, než přišlo. Je to způsobeno především vyšší nezaměstnaností oproti zbytku republiky a dalšími faktory (viz sociální vývoj). Dalším negativním úkazem je opětovné snížení porodnosti a počtu sňatků. V současné době je celosvětovým trendem odkládání založení rodiny a dávání přednosti kariéře. Je to důsledkem uspěchaného životního stylu a neochoty se vázat. Naopak se meziročně zvyšuje počet rozvodů. Dále se velkou rychlostí mění věková struktura populace a zvyšuje se index stárí, viz graf 3.7. (Český statistický úřad, 2014)

Graf 3.7 Index stáří v %



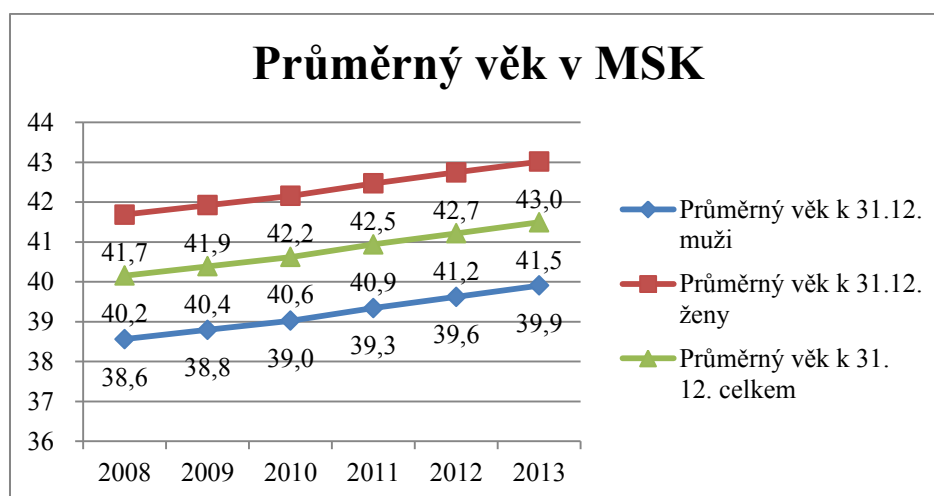
Zdroj: http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/krajkapitola/330134-14-n_2014-10

Zastarávání obyvatel je velkým problémem dnešní ekonomiky. Zachycuje to index stáří, který vyjadřuje podíl osob s věkem nad 65 let k 100 dětem do 15 let. V grafu výše lze vidět, že tento ukazatel za posledních šest let vzrostl o 14,8 procentních bodů, což představuje významný nárůst. Je možné předpokládat, že uvedený trend bude pokračovat i v následujících letech. V roce 2013 připadalo na 100 dětí do 15 let až 116 seniorů. Věková struktura u mužů a žen se výrazně liší, protože na 100 chlapců připadá pouze 91,1 seniorů. Zato na 100 děvčat připadá až 142,4 žen nad 65 let. Střední délka života (neboli „naděje na dožití“) se v roce 2013 u mužů pohybovala na úrovni 73,81 roku a v případě žen činila 79,9 let.

(Český statistický úřad, 2014)

Zastarávání osob je velkým problémem i v Biocelu. Věkový průměr ve společnosti je roven 47,56 letům, což je vyšší hodnota než průměr v Moravskoslezském kraji. Z hlediska hodnocení to představuje menší komplikace v určování kariérního rozvoje v rámci hodnotícího rozhovoru, protože starší pracovníci nejsou již tak draví jak o 15 let mladší kolegové. Dále je těžké hodnotit zaměstnance uvedené věkové kategorie, protože ve většině případů jejich schopnosti, znalosti a dovednosti nepodléhají velkým změnám. To může vést k pocitu zbytečnosti hodnocení u podřízených pracovníků, protože se jejich kompetence v průběhu několika období výrazně nezměnily.

Graf 3.8 Průměrný věk v Moravskoslezském kraji



Zdroj: http://www.czso.cz/csu/2014edicniplan.nsf/krajkapitola/330134-14-n_2014-10

Stárnutí populace v Moravskoslezském kraji potvrzuje i graf 3.8. Ten zobrazuje růst průměrného věku o 1,3 roku za posledních šest let. Tento jev se projevil i v celé republice. Je opět patrný rozdíl mezi pohlavími. Ženy dosahují vyššího průměrného věku než muži. V roce 2013 to bylo o více než tři roky.

Genderové rozdělení průměrného věku v Biocelu nekopíruje graf 3.8. Právě naopak muži dosahují vyššího průměrného věku (47,64) než ženy (47,23). Je to způsobeno tím, že ženy tvoří pouze 18% všech zaměstnanců.

Sociální oblast

V sociální oblasti došlo v roce 2013 v uvedeném kraji k několika pozitivním změnám. Meziročně se zvýšil počet pracujících žen a mužů a tím pádem se zvýšila i celková zaměstnanost obyvatelstva kraje. Dále došlo ke snížení obecně vysoké nezaměstnanosti, ale pouze v případě mužů. Pozitivní je i fakt, že nepřetržitě rostla průměrná nominální mzda pracovníků. Vzrostl také průměrný starobní důchod.

Naopak negativně je hodnocena přetrvávající vysoká míra nezaměstnanosti a významný růst dlouhodobé nezaměstnanosti. Moravskoslezský kraj je, co se týče počtu nezaměstnaných, na druhém místě v republice - hned za Ústeckým krajem. Dalším záporným bodem je pokles reálné hodnoty mezd, i přes růst jejich nominální úrovně v důsledku inflace. Došlo ke zvýšení počtu uchazečů o zaměstnání připadajících na jedno volné pracovní místo. Poslední negativní záležitostí je předčasný odchod do důchodu až pětiny nových důchodců.

(Český statistický úřad, 2014)

Počet zaměstnanců Biocelu v roce 2013 byl 399 pracovníků - meziročně došlo k nárůstu o jednoho pracovníka. V dané společnosti proběhlo v roce 2013 také zvýšení mezd, přičemž procento nárůstu bylo stanoveno na základě kolektivního vyjednávání mezi vedením podniku a odbory.

Ve společnosti v roce 2013 pracovalo celkem 13 (3,25%) zaměstnanců v důchodovém věku. Mezi 41 až 50 lety má 161 pracovníků (40,4%) a v kategorii 51-60 se nacházelo 143 osob (35,8%). Znamená to, že většina zaměstnanců firmy měla více než 40 let. Průměrná délka zaměstnání v Biocelu byla 21,08 let. V souvislosti s hodnocením pracovníků je důležitý fakt délky zaměstnání jednotlivých osob. Pokud pracuje jednatel ve firmě více než 20 let, může brát hodnotící pohovor nebo samotný systém hodnocení jako zbytečnou věc, protože jeho nadřizený si je vědom jeho schopností.

Vzdělávání

V roce 2013 došlo k růstu podílu vysokoškolsky vzdělaného obyvatelstva. Naopak studentů vysokých a vyšších odborných škol ubylo. (Český statistický úřad, 2014) (Krajská správa ČSÚ v Ostravě, 2014)

Celkem 48% zaměstnanců společnosti má středoškolské vzdělání, 29% je vyučeno v oboru a 21% získalo vysokoškolský titul. Ve vztahu k hodnocení to má za důsledek vyšší nároky při oceňování kompetencí pracovníků s vysokoškolským vzděláním a o něco nižší u osob s maturitou a výučním listem.

3.5.4 Technologické faktory

Mezi technologické faktory v případě hodnocení zaměstnanců patří inovace v technologické podpoře daného systému. Tím jsou míněny především online formuláře k hodnocení pracovníků s ukládáním dat na interní server a systém pro vyhodnocování získaných dat. Důležité je rovněž vzít v úvahu výši výdajů na výzkum nových technologií.

Biocel Paskov a.s. zatím nepoužívá žádné technologie pro podporu systému hodnocení. Formuláře jsou uloženy v MS Word na intranetu, kde jsou přístupné všem. Pracovník si je může stáhnout a vyplnit na svém počítači. Bohužel po vyplnění se tyto informace nikde neukládají. Formuláře jsou archivovány pouze v tištěné podobě. Zde je prostor pro možné změny.

4 Analýza systému hodnocení zaměstnanců ve vybrané společnosti

Daná kapitola zahrnuje popis a analýzu současného systému hodnocení v Biocelu a dotazník vytvořený k zjištění názoru pracovníků na zmíněný systém.

4.1 Systém hodnocení

Pro hodnocení zaměstnanců má Biocel vytvořenou směrnici (S512), která obsahuje účel, cíl, rozsah, kategorie, jednotlivé stupně, jejich charakteristiku a postup hodnocení. Součástí směrnice S512 je i organizace hodnocení pro tři skupiny zaměstnanců:

- dělnické profese,
- THP,
- manažery.

Kromě toho směrnice obsahuje rovněž všechny potřebné formuláře a kompetenční model pro manažery.

4.1.1 Cíl hodnocení

„Cílem pravidelného hodnocení zaměstnanců je zkvalitňování práce pro akciovou společnost. Pravidelné pracovní hodnocení přispívá ke sbližování cílů společnosti s cíli zaměstnanců.“ (Biocel Paskov a.s., 2013 str. 4)

4.1.2 Kategorie hodnocení

Pro potřeby společnosti jsou užívány tři skupiny kritérií:

- Pracovní disciplína, která je výchozím prvkem výkonosti organizace,
- Pracovní výkon, jakožto podstatný element prosperity,
- Zájem o práci, který je zásadní složkou stability a budoucnosti společnosti.

4.1.3 Hodnotící stupně

Systém obsahuje pět stupňů, které slouží k zhodnocení pracovního výkonu, disciplíny a zájmu o práci zaměstnanců. Jsou to:

- 1 - neuspokojivý
- 2 - uspokojivý
- 3 - dobrý
- 4 - velmi dobrý

Směrnice obsahuje podrobný popis jednotlivých stupňů, aby bylo možno jednoznačně určit úroveň dosahovanou zaměstnanci.

4.1.4 Organizace hodnocení

Pro všechny tři skupiny zaměstnanců jsou určeny podmínky, které se musí plnit. První z nich je, že hodnocení provádí vždy přímý nadřízený hodnoceného pracovníka, tj. hodnotitel. Dále pro samotný hodnotící rozhovor je nutné určit neutrální místo, kde proběhne a naplánovat si dostatek času pro jednotlivé pracovníky. Třetí podmínkou je určení data, hodiny a místa konání. To vždy stanovuje příslušný hodnotitel s týdenním předstihem, aby se zaměstnanec mohl předem připravit. Další předpoklad se týká samotného provedení rozhovoru. Ten musí být proveden formou otevřeného dialogu mezi oběma stranami. Hodnocení se provádí pomocí formulářů, které jsou rozdílné pro jednotlivé skupiny pracovníků.

4.1.5 Hodnocení u dělnických profesí

Hodnocení pracovníků na dělnických pozicích se provádí vždy během prvního pololetí každého sudého kalendářního roku.

Provádí se slovně v oblasti pracovního výkonu, pracovní disciplíny a zájmu o práci. U pracovního výkonu se zaměřuje např. na schopnost pracovat pečlivě a bezpečně, pracovat v týmu, pod časovým tlakem apod. V případě pracovní disciplíny se hodnotí kupříkladu využívání pracovní doby, plnění úkolů nadřízeného a dodržování zásad bezpečnosti práce. Zájem o práci se projevuje jako zájem o hospodářské výsledky útvaru, ochota k osobnímu rozvoji a osobní příspěvek ke zlepšení pracovního prostředí.

Hodnotící formulář pro dělnické profese dále obsahuje srovnání s minulým hodnocením, určení nových pracovních úkolů, cílů v oblasti osobního rozvoje a poskytnutí zpětné vazby k hodnotiteli.

4.1.6 Hodnocení THP

Pro THP pracovníky se hodnocení provádí každý kalendářní rok v době od února do března. Navíc každý sudý rok se vyplňuje Individuální plán rozvoje. V případě nově přijatých pracovníků je zmíněný plán součástí prvního hodnotícího rozhovoru a následně každý sudý rok.

Hodnocení THP se liší od dělnických profesí, protože zahrnuje výše zmíněnou pětistupňovou škálu, která určuje dosahovanou úroveň v předem stanovených kritériích. Ty se týkají oblasti pracovního výkonu a zájmu o práci. Kromě hodnocení nadřízeným pracovníkem zaměstnanec předem provádí tzv. sebehodnocení, kde určuje úroveň svých schopností podle stejných kritérií. V průběhu rozhovoru se pak diskutuje o případných rozdílech v hodnocení.

V další části formuláře jsou pracovní úkoly. Nejprve se zhodnotí úkoly zadané při předchozím pohovoru, jejich stupeň splnění a případné problémy. Poté se zadají úkoly nové, u kterých se určí důvod jejich vykonání, termín splnění a možná spolupráce. Škála pro ocenění úkolů je čtyřstupňová a zahrnuje body: nesplněno, částečně splněno, splněno a více než splněno.

Po části s úkoly se nachází prostor ke zpětné vazbě k hodnotiteli. Skládá se ze dvou pasáží: co hodnotí pozitivně a oblasti, ve kterých by se spolupráce mohla zlepšit.

Individuální plán rozvoje je součástí rozhovoru. Slouží k vyjádření vize a dlouhodobých kariérních cílů zaměstnanců. Jsou zde určeny hlavní silné a slabé stránky hodnoceného. Dále zahrnuje způsoby dosažení kariérových cílů, jako např. zadání nových úkolů ve stávající pozici, odborné vzdělávání, spolupráce s koučem/mentorem. Vyplnění všech položek není povinné, je však známkou ochoty zaměstnance se dále rozvíjet.

4.1.7 Hodnocení manažerů

Hodnocení manažerů se provádí každým rokem v období od února do března, stejně jak u THP pracovníků. Formulář určený k hodnocení pracovníků na manažerských pozicích je celý v anglickém jazyce, protože v některých případech jsou hodnotiteli pracovníci z mateřské společnosti Lenzing. Skládá se z několika částí, kterými jsou:

- skupina kritérií zaměřená na oblast znalostí,
- kritéria týkající se měkkých dovedností,
- sebehodnocení,
- zhodnocení minulých úkolů a stanovení nových,
- zpětná vazba k hodnotiteli,
- individuální plán rozvoje.

Škála pro stanovení úrovně je opět pěti stupňová a zahrnuje úrovně: none, basic, average, advanced a excellent. Hodnocení manažerů v Biocelu vychází z kompetenčního modelu popsaného níže.

4.2 Kompetenční model THP

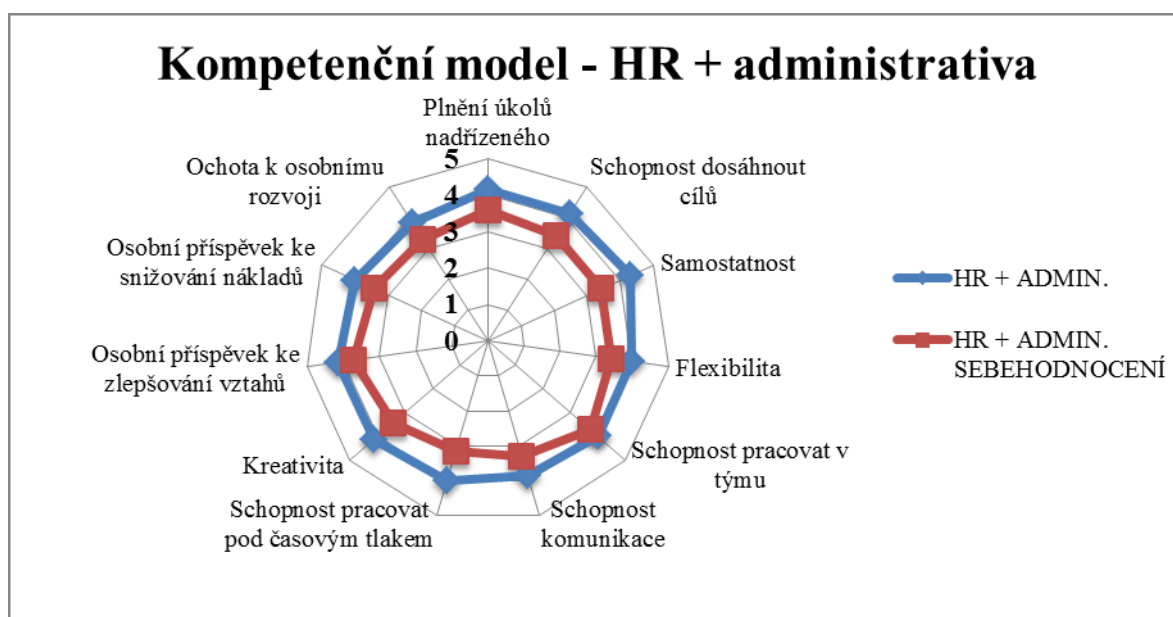
Na základě odevzdaných hodnotících formulářů za rok 2013 byl vytvořen kompetenční model THP, obsahující pohled hodnotitele i hodnoceného. Zobrazuje tak dosažené úrovně pracovníků v daném roce. Směrnice pro hodnocení zaměstnanců však neobsahuje požadovanou úroveň jednotlivých kompetencí u THP, proto se bude srovnávat pouze dosažený stupeň podle hodnotitele a sebehodnocení.

Pracovníci THP byli rozděleni do několika skupin. Zaměstnanci nákupu a prodeje tvoří jednu část, personalisté a administrativní další. Třetí skupinou jsou pracovníci finančního úseku, včetně controllingu a účetních. Zbývající pozice, jako vedoucí laboratorů, technologové, hlavní energetik a další tvoří poslední část.

Kompetencí je celkem 11 a dělí se do dvou skupin: pracovní výkon a zájem o práci. Do první skupiny patří: plnění úkolů nadřazeného, schopnost dosáhnout cílů, samostatnost, flexibilita, schopnost pracovat v týmu, komunikace, pracovat pod časovým tlakem a kreativita. Do kompetencí popisujících zájem o práci se řadí: osobní příspěvek ke zlepšování vztahů, ke snižování nákladů a ochota k osobnímu rozvoji.

Při vytváření níže zobrazených kompetenčních modelů se postupovalo následovně: kompetence byly oceněny podle hodnotící škály uvedené výše a následně převedeny spolu s hodnotami do MS Excel. Poté se z těchto hodnot vypočítal aritmetický průměr, který určuje dosaženou úroveň kompetencí.

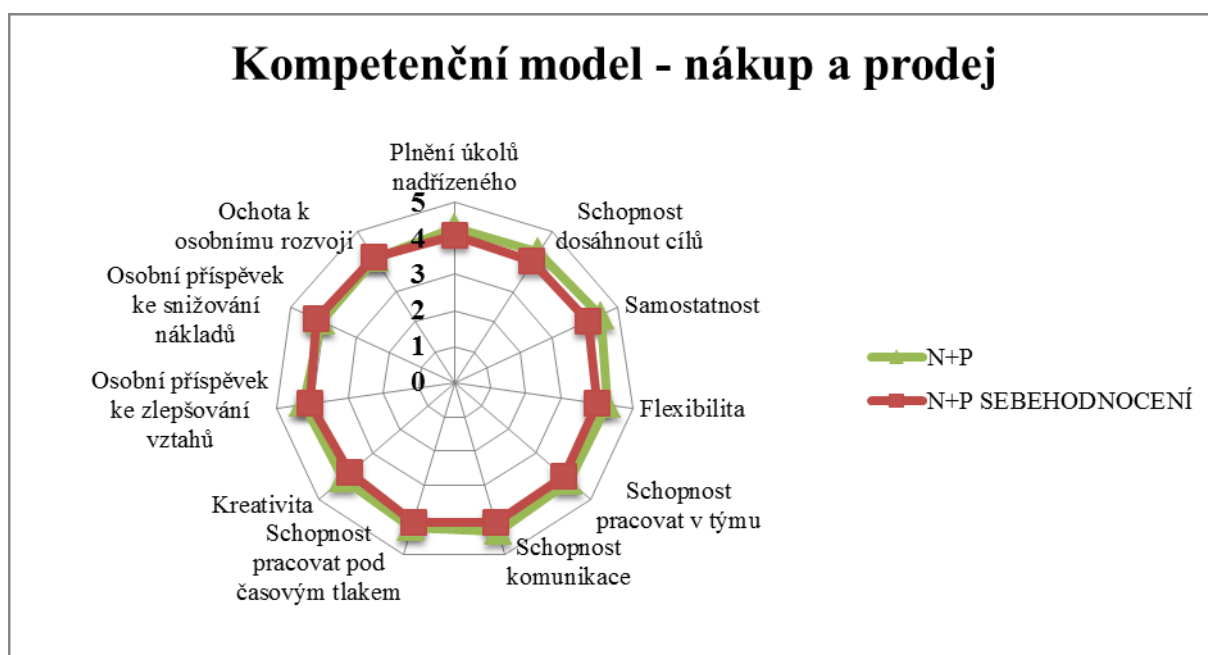
Graf 4.1 Kompetenční model HR a administrativy 2013



Zdroj: Vyplněné hodnocení THP 2013, vlastní výpočet dle interních dokumentů firmy

U pracovníků HR a administrativy bylo sebehodnocení ve většině případů na nižší úrovni než hodnocení hodnotitelem. Pouze u schopnosti pracovat v týmu se oba pohledy shodují. Může to být efekt nedostatečného sebevědomí ze strany pracovníka nebo nadhodnocování hodnotitelem. Zaměstnanci dané skupiny si tedy nejsou jisti svými schopnostmi, a proto ne vždy podávají požadovaný pracovní výkon.

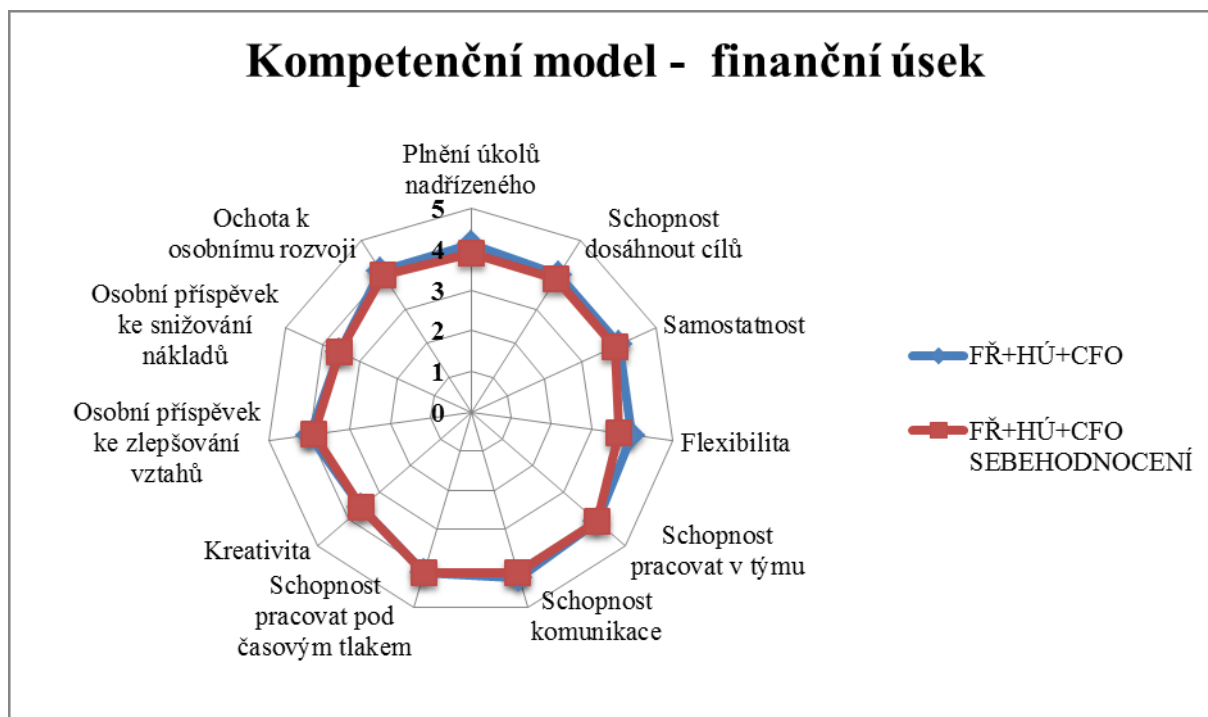
Graf 4.2 Kompetenční model nákupu a prodeje 2013



Zdroj: Vyplněné hodnocení THP 2013, vlastní výpočet dle interních dokumentů firmy

Hodnocení kompetencí u pracovníků nákupu a prodeje ve většině případů vykazuje shodu mezi sebehodnocením a názorem hodnotitele. Rozdíly lze vidět u flexibility, samostatnosti a schopnosti dosáhnout cílů. Je zřejmé, že zaměstnanci této skupiny se oceňují na stejné úrovni, jakou jim přiřadili hodnotitelé. Znamená to, že pracovníci nákupu a prodeje si jsou vědomi svých schopností a dovedností a dokáží je plně využít.

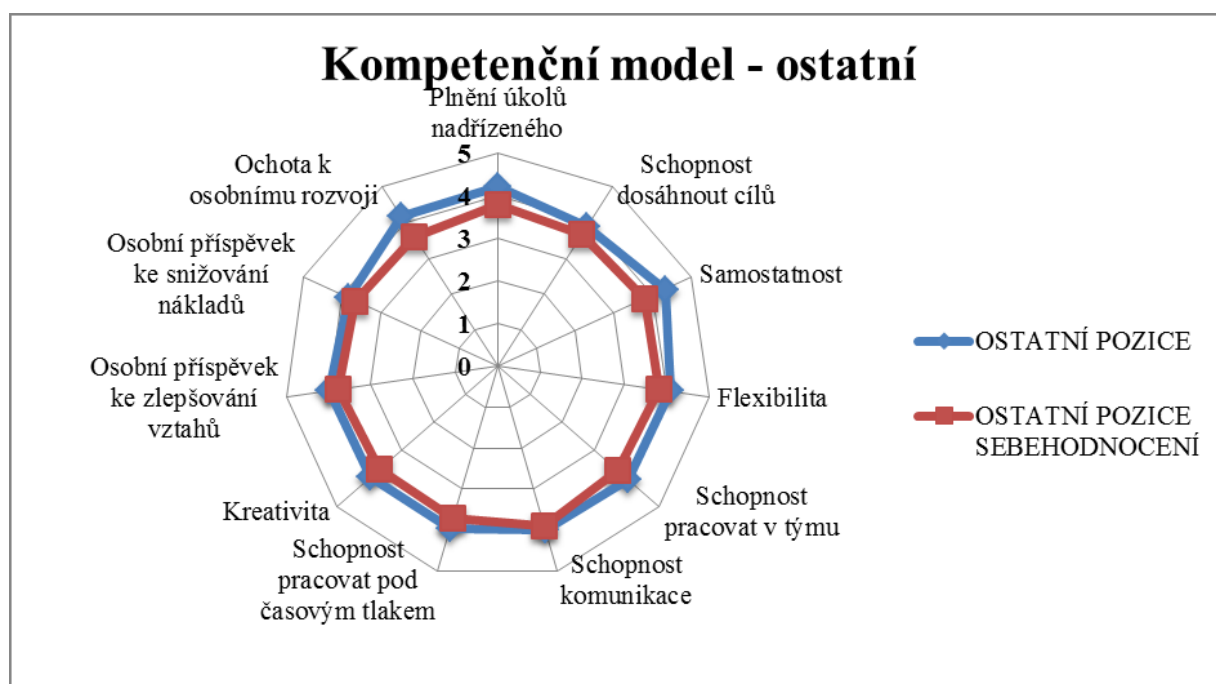
Graf 4.3 Kompetenční model finančního úseku 2013



Zdroj: Vyplněné hodnocení THP 2013, vlastní výpočet dle interních dokumentů firmy

Pracovníci finančního úseku jsou na tom obdobně jak zaměstnanci nákupu a prodeje. U většiny kompetencí dosahuje stejných čísel jak hodnocení přímým nadřízeným tak sebehodnocení. Jen v případě flexibility se názory výrazně liší. Lze tedy opět zdůraznit, že uvedení pracovníci znají své silné i slabé stránky a jsou schopni je v požadované míře při výkonu své práce využít.

Graf 4.4 Kompetenční model ostatních pozic 2013



Zdroj: Vyplněné hodnocení THP 2013, vlastní výpočet dle interních dokumentů firmy

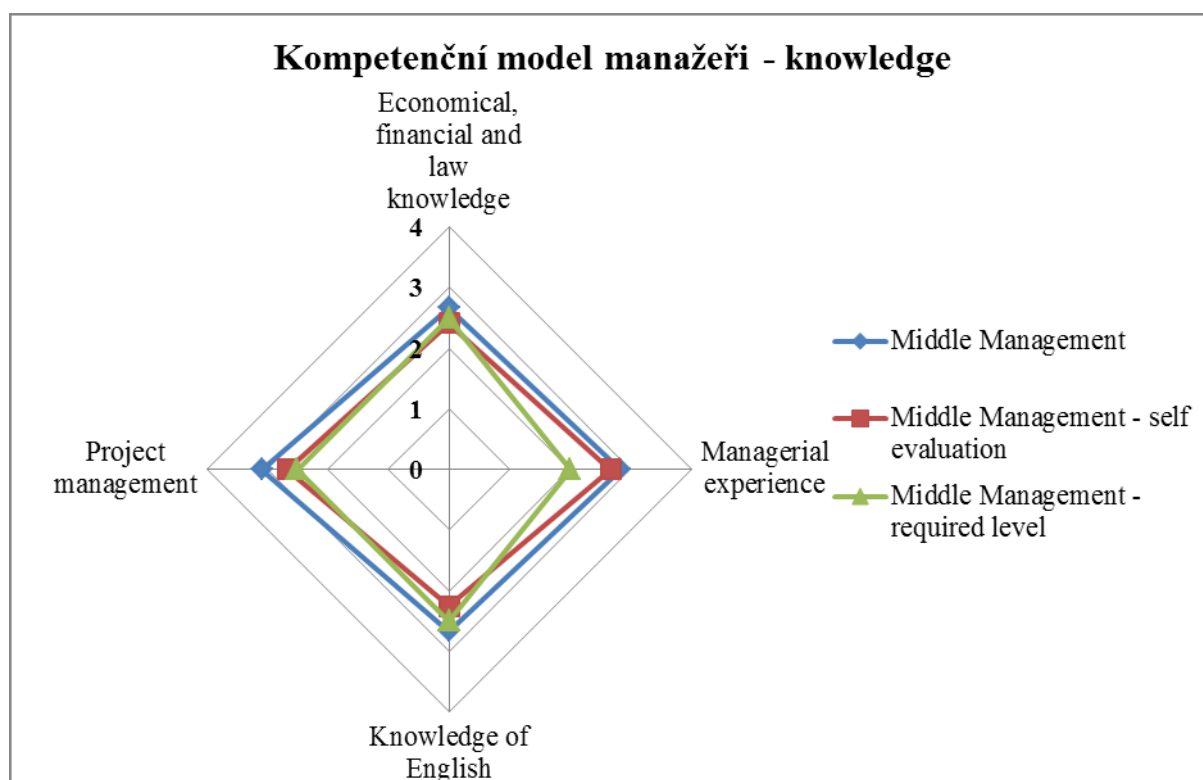
Zaměstnanci na ostatních pozicích ohodnotili sedm z jedenácti svých kompetencí stejně jako jejich hodnotitelé. Významnější rozdíly jsou v ocenění plnění úkolů nadřízeného, samostatnosti, flexibility a ochoty k osobnímu rozvoji. Zmíněné difference mohou být způsobeny nedůvěrou pracovníků k vlastním schopnostem.

4.3 Kompetenční model manažerů

Kompetenční model manažerů byl vytvořen podobně jak u THP s tím, že příslušná směrnice zahrnuje požadovanou úroveň kompetencí pro manažery.

Všichni manažeři společnosti jsou zařazeni do jedné skupiny, protože se u nich požadují stejné kompetence, které jsou rozděleny do dvou skupin: znalosti (knowledge) a měkké dovednosti (soft skills). Do první z nich patří znalosti z oblasti ekonomiky, financí a práva, manažerské zkušenosti, project management a znalost angličtiny. Mezi měkké dovednosti se řadí leadership, schopnost týmové spolupráce (teamwork), rozvoj ostatních pracovníků (developing others), mezilidské porozumění (interpersonal understanding), orientace na úspěch (achievement orientation), schopnost ovlivňovat ostatní (influence), flexibilita a iniciativa (initiative). Směrnice vytvořená pro potřeby hodnocení obsahuje požadovanou úroveň všech vybraných kompetencí.

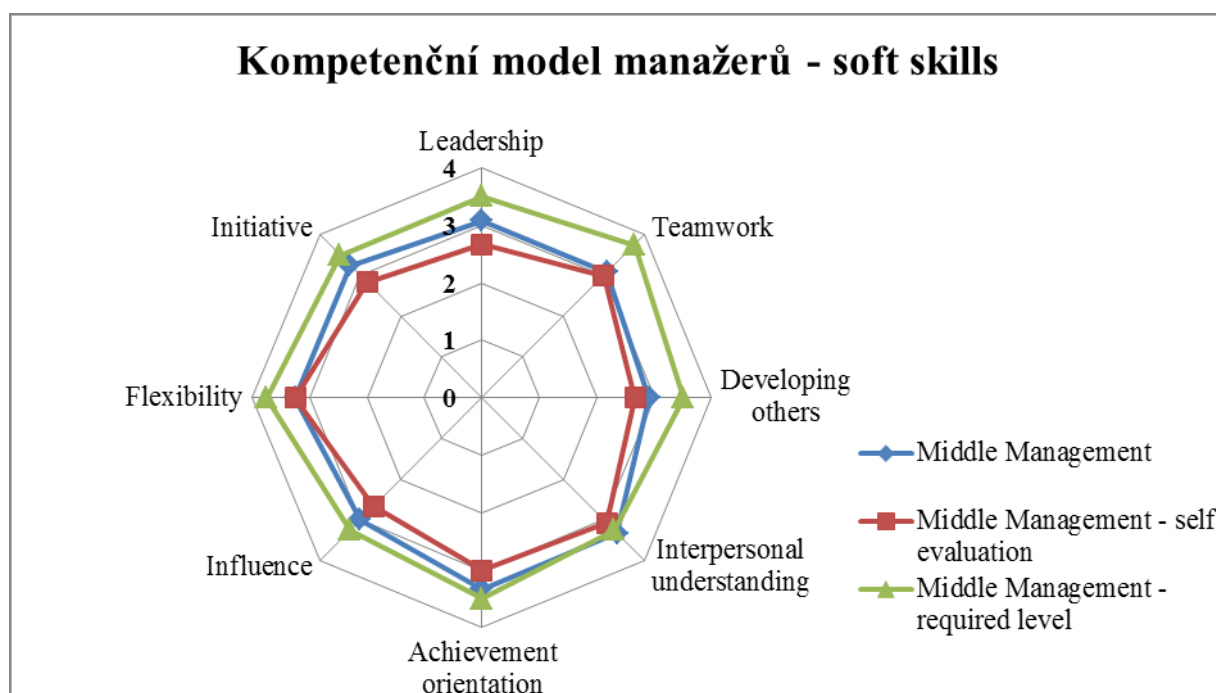
Graf 4.5 Kompetenční model manažerů + sebehodnocení 2013 - knowledge



Zdroj: Vyplněné hodnocení manažerů 2013, vlastní výpočet dle interních dokumentů firmy

Výše uvedený graf porovnává požadovanou a dosaženou úroveň kompetencí manažerů a jejich sebehodnocení. Hodnoty vyžadované směrnicí jsou zobrazeny zelenou čarou a lze říci, že manažeri Biocelu je podle hodnotitelů splňují ve všech případech a v některých dokonce převyšují. Při srovnání sebehodnocení a dosahované úrovně je možné vidět, že se liší v hodnotách project managementu a znalostmi anglického jazyka, kde manažeri označili nižší stupeň než jejich přímý nadřízený. V konečném důsledku by bylo vhodné upravit požadavky na úroveň kompetencí, aby odpovídaly skutečnosti.

Graf 4.6 Kompetenční model manažerů + sebehodnocení 2013 - soft skills



Zdroj: Vyplněné hodnocení manažerů 2013, vlastní výpočet dle interních dokumentů firmy

Hodnoty soft skills jsou pravým opakem úrovně znalostí. Jen v jednom případě se shoduje aktuální úroveň kompetence s požadovanou a to v mezilidském porozumění. Dále pouze sebehodnocení flexibility a schopnosti týmové spolupráce je rovno stupni označenému hodnotitelem. Z výše uvedeného grafu lze vyvodit, že podle požadovaných kritérií manažeri nejsou způsobilí ke své práci a potřebují nastavit své vzdělávání a rozvoj k dosažení úrovně kompetencí stanovených směrnicí. Z daného důvodu je vhodné pozměnit kritéria a škálu nebo jen snížit požadovanou úroveň kompetencí, aby byla pro pracovníky na manažerských pozicích dosažitelná. Výběr vhodného řešení záleží na více faktorech, kterými jsou přístup firmy ke změnám v kompetencích, určení vzdělávání k získání požadovaných úrovní kritérií a přístup samotných manažerů k hodnocení a jeho konsekvencí.

4.4 Srovnání systému hodnocení Biocelu Paskov a.s. s jinými firmami

Podkapitola se zabývá srovnáním hodnocení zaměstnanců v Biocelu se třemi dalšími společnostmi. Vybrané firmy si nepřály být jmenovány, proto budou označovány jako Společnost A, B a C. V jednotlivých podnicích proběhly schůzky s personálními řediteli nebo manažery, kteří byli dotazováni na systém hodnocení pracovníků v jejich firmách. Všechny společnosti jsou výrobní a nachází se v Moravskoslezském kraji.

4.4.1 Společnost A

Společnost A má více zaměstnanců než Biocel. Členění je obdobné: dělnické profese, THP pozice a manažeři. V případě dělníků Společnost A neprovádí formální hodnocení, pouze operativní (každodenní), které nemá písemnou podobu. Hodnocení dělníků se provádí pouze v situaci, kdy je třeba pracovníky propouštět. Společnost A k tomu používá Gaussovu křivku. Vždy je 20% pracovníků, kteří pracují podprůměrně a jsou tedy adepty na propuštění.

Hodnocení THP a manažerů je podřízeno koncernové politice, ale je přizpůsobeno specifikům českého prostředí. Jejich hodnocení je navázáno na dva typy odměn: měsíční a roční. U měsíčního bonusu hodnocení probíhá v lednu a únoru a týká se pouze plnění firemních ukazatelů. Dále se zabývá osobními cíli pracovníků, které ovšem nemají vliv na výši bonusu. Měsíční bonus je pouze pro mistry směn a vedoucí středisek. Roční bonus se týká všech THP. Hodnocení, na základě kterého se roční bonus uděluje, probíhá také v lednu a únoru, navíc ještě v březnu - koncernové ukazatele. Důkladně se hodnotí stanovené cíle, ukazatele a pracovní výkon v minulém období. Ukazatelé jsou členěny na osobní a koncernové, kde obě skupiny mají stejný podíl, tedy 50%. Bonus se vyplácí v případě, že ukazatele jsou splněny minimálně na 70%. Maximální výše plnění bonusu je 100%.

Celý koncept hodnocení THP pracovníků a manažerských pozic je stanoven na základě „target agreement“ neboli řízení podle cílů. Proto jsou zaměstnanci hodnoceni na základě cílů, které především představují úspěchy společnosti - obrát, čistý zisk, podíl na trhu a úspěch celého koncernu. Důležitým faktorem hodnocení je to, aby ukazatelé a cíle byly rozčleněny do detailnějších podskupin a měly přiřazenou konkrétní váhu. Tím se ulehčí orientace jak pro hodnoceného tak hodnotitele.

4.4.2 Společnost B

Společnost B má srovnatelný počet zaměstnanců jako Biocel a je také výrobním podnikem v chemickém průmyslu. V dané společnosti probíhá formální hodnocení všech zaměstnanců a navíc je toto hodnocení podpořeno k tomu určeným softwarem. Hodnocení probíhá jednou ročně v období leden - březen, je podřízeno požadavkům mateřské společnosti s ohledem na specifika českého prostředí.

Důraz je kladen na provádění kvalitních hodnotících pohovorů, v rámci kterých se stanoví kritéria výkonu a motivuje pracovníky. Každý hodnocený si vytyčí cíle, které chce jako jednotlivec dosáhnout. Pracovníci Společnosti B jsou hodnoceni podle KPI indexů, které

si z části stanoví sami a z části jsou určeny podnikem a mateřskou společností. Mezi KPI indexy dané firmy patří např. její úspěchy na trhu, úspěchy celé skupiny souvisejících firem, firemní hodnoty a jejich dodržování a další. Pro hodnocené pracovníky je důležité, aby si nastavili přiměřená osobní KPI kritéria, ale ne pouze jen ty lehce splnitelné. Pro THP pracovníky se ještě uplatňuje nástroj 360° zpětná vazba, kdy jsou jednotlivci hodnoceni kolegy, svým nadřízeným, interními a externími zákazníky a podřízenými.

V dané společnosti jsou na hodnocení navázány odměny - a to jak pro dělnické pozice, tak i pro THP. Tyto odměny jsou stanoveny podle procenta plnění KPI indexu.

Po skončení hodnotícího rozhovoru jsou veškeré důležité informace zapsány do speciálního softwaru, kde se uchovávají a hodnocení pracovníci mají možnost do něho nahlížet. Jedná se o snížení administrativní náročnosti hodnocení.

4.4.3 Společnost C

Poslední je Společnost C, která zaměstnává více pracovníků než všechny předchozí. Podobně jak u Společnosti A, hodnocení zaměstnanci se člení do 2 skupin: dělníci a THP.

Hodnocení dělnických pozic probíhá každý měsíc - jedná se tedy o průběžné hodnocení. Hlavním kritériem výkonu pracovníků je počet vytvořených neshodných produktů (zmetků), tzv. „zmetkovost“. V uvedeném případě lze motivovat pracovníky k lepším pracovním výkonům právě prostřednictvím hodnocení, protože je navázáno na odměny.

THP pracovníci jsou hodnoceni jednou ročně, ke konci fiskálního roku a používá se k tomu tzv. „9 Box Performance-Potencial Matrix“. Tento nástroj je dobře známý a používaný HR manažery v zahraničí. Pomáhá určit leadera nebo hodnotu nově vznikajících vůdců pro organizaci, která je definovaná jejich aktuální výkonností a potenciálem. (Mattone, 2013) Součástí hodnocení THP je i hodnotící rozhovor, který doplňuje výše zmíněný nástroj.

Na závěr hodnotícího období se všichni vedoucí týmů sejdou na „meetingu“, kde hodnotí své podřízené a ostatní účastníci mají právo vyjádřit své názory na jednotlivé osoby. Pracovníci jsou tak posuzováni i jinými osobami, se kterými měli možnost spolupracovat.

4.5 Praktické poznatky z diskuse s mistry

Před zpracováním diplomové práce došlo k setkání autorky a personálních mistrů, kteří měli na starosti hodnocení dělníků. Hlavním záměrem této schůzky bylo seznámit se s postoji pracovníků k hodnocení zaměstnanců prováděnému v podniku, prodiskutovat připravené otázky a zamyslet se nad možnými řešeními problémů.

Již na začátku diskuse bylo zřejmé, že zmínění pracovníci mají k hodnocení ne příliš pozitivní vztah. Je to dáno faktem, že z důvodu technologie a technologických postupů nelze hodnocení dělníků navázat na jejich výkon. Nadměrná pracovitost dělníků by totiž místo užitku mohla způsobit problémy - rozkolísanou výrobu. Dalším důvodem je i způsob provádění hodnocení, respektive jeho přílišná formálnost. To má za následek přístup zaměstnanců k hodnocení: „tím, že se to musí hodnotit, tak to budeme dělat“.

Přístup dělníků k hodnocení rozproudil diskusi. Existují totiž jedinci, kteří mění své chování v období těsně před hodnotícím rozhovorem a tím zkreslují výstupy hodnocení. V některých případech se rozhovor může změnit i ve frašku, když to daný dělník nebere vážně.

Z diskuse vyplynuly argumenty pro a proti ponechání hodnocení pro dělníky.

Argumenty pro ponechání hodnocení:

- Příležitost k dialogu s nadřízeným
- Přínos pro nově přijaté pracovníky
- Důležitější a efektivnější je průběžné hodnocení

Argumenty proti ponechání hodnocení:

- Přílišná formálnost
- Malá šance kariérního postupu
- Přístup dělníků k hodnocení
- Hodnotící formulář neodpovídá současným potřebám

4.6 Dotazník k hodnocení zaměstnanců

Dotazník byl vytvořen za účelem získání názoru pracovníků na hodnocení ve společnosti. Pro každou skupinu pracovníků (dělníci, THP, manažeři) existuje jiný

dotazník, který zachycuje nejdůležitější otázky týkající se hodnocení. Dotazníky jsou anonymní a obsahují pouze pohlaví respondenta. Výsledky budou použity pro změnu a zefektivnění systému hodnocení a návrh strategie hodnocení v Biocelu. Sběr odpovědí probíhal od května až do října 2014. Všechny použité dotazníky jsou součástí příloh.

4.6.1 Dotazník pro dělnické profese

Dotazník pro dělnické profese má dvě formy: jednu pro hodnocené pracovníky a druhou pro personální mistry a mistry na směnách, kteří vystupují jako hodnotitelé. První forma obsahuje celkem čtrnáct otevřených otázek zaměřených na názor respondenta na hodnocení v Biocelu. Varianta pro hodnotitele zahrnuje o tři otázky více.

Respondentů z řad hodnocených bylo celkem 51. Většinou se jednalo o pracovníky mužského pohlaví, těch bylo celkem 41. Žen bylo pouze 10. Zastoupení žen na dělnických profesích ve společnosti je menšinové, protože se většinou jedná o technicky zaměřené pozice, které nejsou pro ženy až tak atraktivní.

Pracovníků, kteří vystupují nebo vystupovali jako hodnotitelé a zároveň se účastnili dotazování, bylo 15. Ve všech případech to byli muži.

4.6.2 Dotazník pro THP pracovníky

Jak v případě dělníků, tak u THP pracovníků má dotazníkové šetření dvě podoby: pro hodnocené pracovníky a jejich hodnotitele. První verze se skládá celkem ze čtrnácti otázek, podobně jak u dělnických profesí. V případě verze pro hodnotitele podoba formuláře pro THP obsahuje sedmnáct otázek.

Dotazovaných THP pracovníků, kteří jsou hodnocenými, bylo 38. Ve většině případů se jednalo o ženy a bylo jich 20. Pracovníků mužského pohlaví, kteří se účastnili dotazování, bylo 18.

V případě THP hodnotitelů byl počet respondentů roven 12. Genderové rozdělení nebylo stejné jako u hodnocených THP pracovníků. Většinu zde tvořili muži.

Manažerské pozice jsou v rámci dotazníkového šetření zahrnuty do skupiny THP. V případě návrhů formulářů pro hodnocení byl pro manažery vytvořen separátní typ.

4.7 Vyhodnocení dotazníků

Jak již bylo zmíněno výše, byly vytvořeny rozdílné dotazníky pro hodnocené pracovníky a jejich hodnotitele a to v rámci všech pracovních skupin. Zpracované výsledky dotazníků byly prezentovány vedoucímu odboru personalistiky a komunikace společnosti spolu s návrhy nových formulářů a nápady jak zlepšit stávající situaci.

Z důvodu celkového počtu 62 otázek (14 pro hodnocené THP a 17 pro hodnotitele THP, to stejné pro dělníky) je vyhodnocení stejných otázek sloučeno dohromady pro všechny pozice. Dále jsou spojeny otázky týkající se pouze hodnocených a jen hodnotitelů. Specifické otázky podle pozic (dělník, THP a manažer) jsou zpracovány zvlášť. V grafické podobě jsou zpracovány jen ty nejdůležitější - pro utvoření si obrazu hodnocení pracovníků ve společnosti. Vyhodnocení ostatních otázek je pouze slovní.

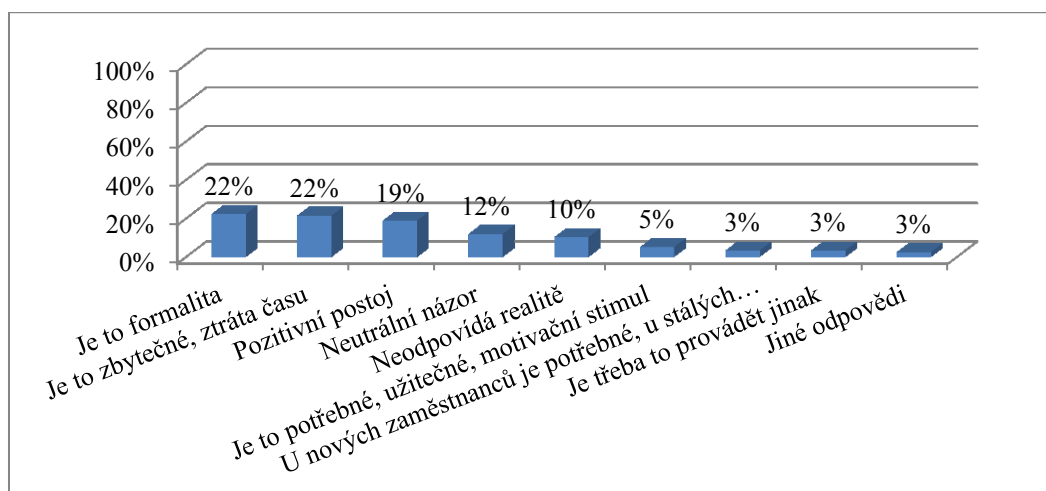
4.7.1 Všechny pozice

Otázky z dotazníků společné pro všechny hodnocené pracovníky a hodnotitele viz níže. Číslo v závorce u otázky znamená, pod jakým číslem se daná otázka nachází v dotazníku pro hodnotitele. V případě, že tam závorka není, číslování je shodné.

Otázka 1. Jaký je Váš názor na hodnocení zaměstnanců?

V níže uvedeném lze vidět, že 22% všech zaměstnanců si myslí o hodnocení, že je zbytečné a ztráta času. Formalita to je pro 22% z nich. Dalších 12% má neutrální názor v dané věci a pouze 19% ze 116 zaměstnanců je přesvědčeno, že hodnocení je dobré a je třeba ho provádět. Podle 10ti% pracovníků, hodnocení neodpovídá realitě. Pro 5% je hodnocení potřebné a představuje důležitý stimul. Poslední tři odpovědi mají stejné zastoupení a to 3%.

Graf 4.7 Názor zaměstnanců na hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníků

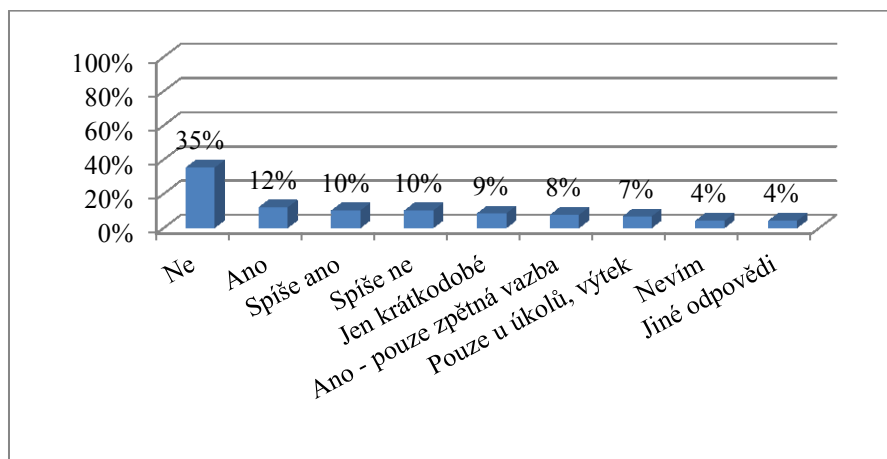
Otázka 2. Vyhovuje Vám formulář pro hodnocení? Pokud ne, co byste na něm změnili?

Na výše zmíněnou otázku kladně odpovědělo 57% osob. Přepřarování a zjednodušení chce 16% dotazovaných. S formulářem není spokojeno 10% z nich, 8% spíše vyhovuje, jedno to je 3% zaměstnanců a 5% zastupují jiné odpovědi.

Otázka 3. Přináší toto hodnocení nějaké viditelné efekty? Např. zamyslíte se nad sebou?

Dle 35ti% respondentů současná podoba hodnocení nepřináší viditelné efekty. Dalších 12% je názoru, že efekty lze vidět. Spíše ne i spíše ano si myslí stejný počet osob, tedy 10%. Jen krátkodobé výsledky přináší hodnocení dle 9% dotazovaných. Pouze zpětnou vazbu považuje za účinek daného systému 8% z nich. Efekt hodnocení v případě úkolů a výtek vidí 7% jednotlivců. Zbylé odpovědi mají jen nevýrazné zastoupení.

Graf 4.8 Efekty hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníků

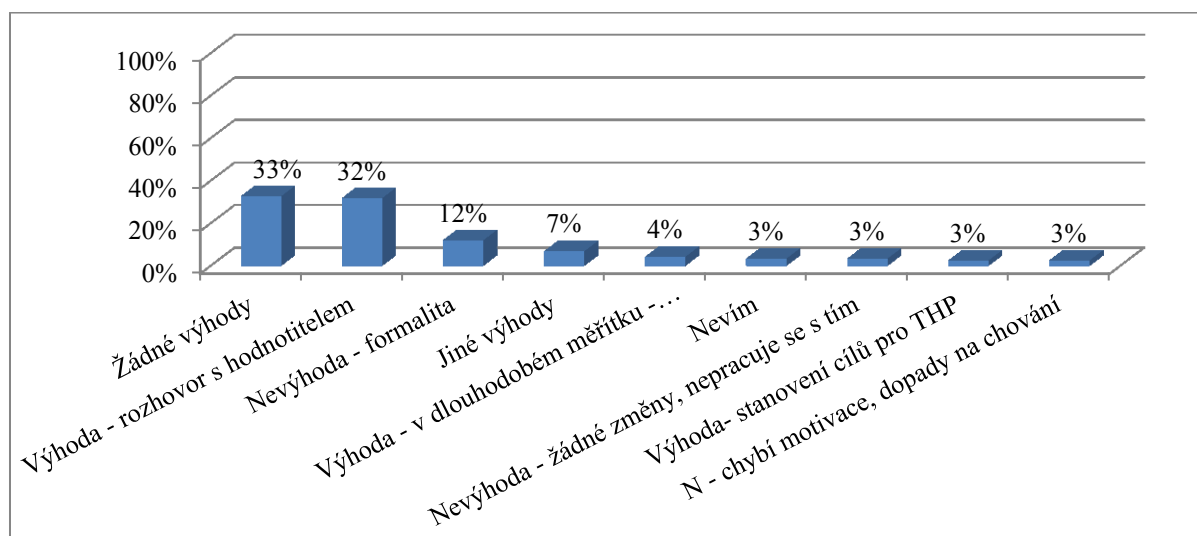
Otázka 4. Připravujete se na hodnotící pohovor?

Z dotazníkového šetření vyniká, že většina zaměstnanců (až 66%) se na hodnotící rozhovor nepřipravuje. Celkem 3% respondentů si pouze vytiskne hodnotící formulář a 32% z nich se opravdu na zmíněnou diskusi připraví.

Otázka 6. (7.) V čem jsou podle Vás výhody a nevýhody hodnocení?

Současný systém hodnocení nepřináší žádné výhody dle 33% ze 116 dotazovaných. Rozhovor s hodnotitelem určuje 32% respondentů jako výhodu. Dalších 12% z nich zmiňuje pouze nevýhodu v podobě nadměrné formality. Jiné výhody (nové úkoly, zamyšlení se nad sebou) zmiňuje 7% zaměstnanců. Výhodu hodnocení v dlouhodobém měřítku (porovnání dosažených výsledků) vidí pouze 4% osob. „Žádné změny v hodnocení, nepracuje se s tím“ jako nevýhody označují 3% z nich. Stejně zastoupení mají i odpovědi: výhoda v podobě stanovení cílů, nevím a nedostatek motivace a dopadů na chování pracovníků.

Graf 4.9 Výhody a nevýhody hodnocení



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníků

Otázka 7. (8.) Je dle Vašeho názoru hodnocení potřebné (důležité)?

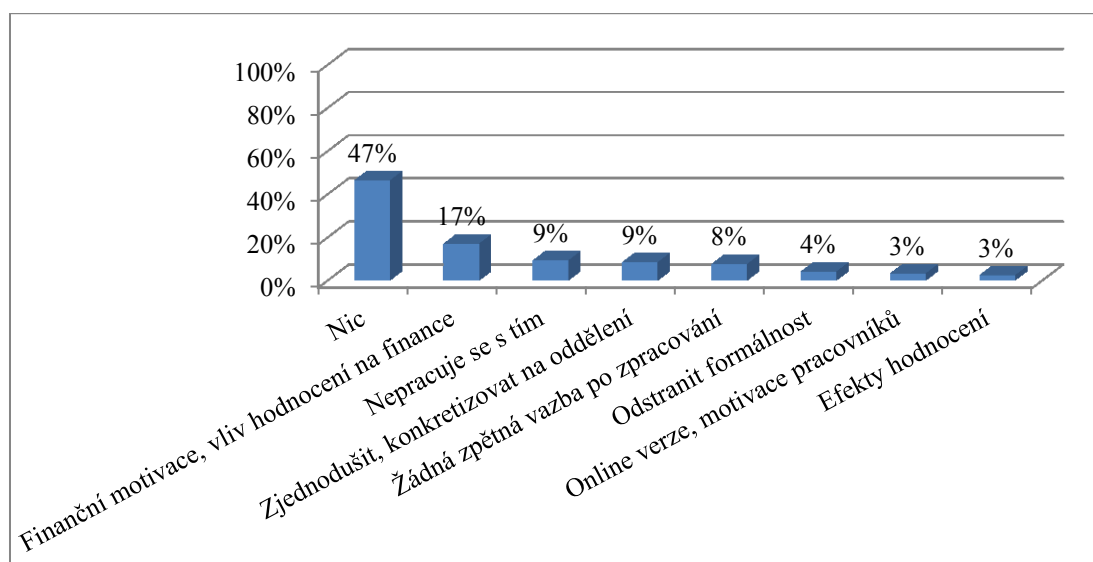
Hodnotit pracovníky je důležité podle 30% ze 116 zaměstnanců. Naopak 13% si myslí, že to určitě není potřebné a 12% vypovědělo, že spíše není důležité. Ostatní odpovědi zmiňují, že hodnocení zaměstnanců ve společnosti je důležité, ale je třeba změnit jeho podobu (10%), navázat ho na finance (9%), vytyčit pouze pro pozice s kariérním růstem (4%), jen v případě, když to má důsledky (3%) nebo jediné u nových zaměstnanců (2%). 3% pracovníků je toho

názoru, že v aktuálním stavu není potřebné. Celkem 9% se přiklání k odpovědi „spíše ano“ a zbylé 3% vyslovilo odpověď „nevím“.

Otázka 8. (9.) Co dle Vašeho mínění chybí ve stávající formě hodnocení?

V součtu 47% zaměstnanců si myslí, že stávající formě hodnocení nic nechybí. Vliv hodnocení na finance a finanční motivace chybí celkem 17% respondentů. Dalším 9% chybí následné zpracování formulářů a 8% z nich postrádá zpětnou vazbu po zpracování. Zjednodušit a konkretizovat formuláře chce 9% dotazovaných, odstranit formálnost navrhuje 4% a vytvoření online verze sběru informací z formulářů doporučují 3% z nich. Efekty hodnocení chybí 3% zaměstnanců.

Graf 4.10 Co chybí ve stávající formě hodnocení?

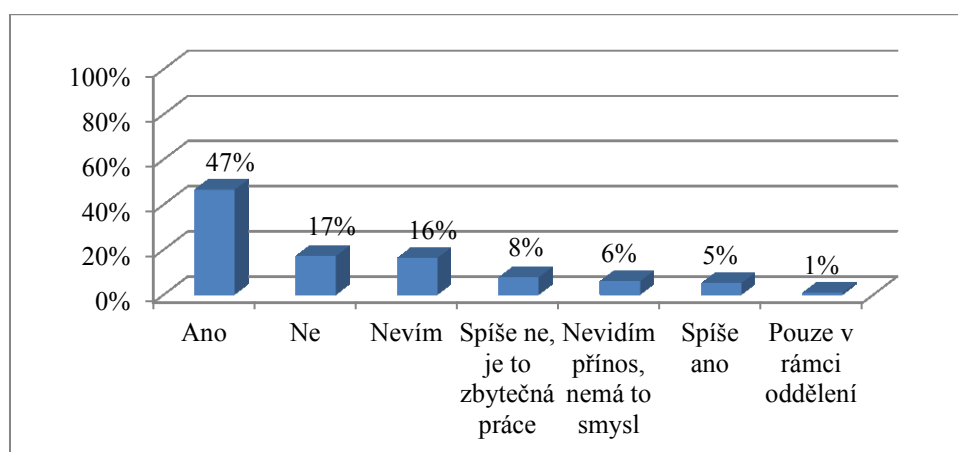


Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníků

Otázka 10. (11.) Uvítali byste vyhodnocení formulářů pro hodnocení a tím i veřejné vyznačení nejlepších např. na intranetu, firemním časopise?

V níže uvedeném grafu lze vidět, že 47% dotazovaných by uvítalo vyhodnocení formulářů v interním časopise. Naproti tomu 17% z nich si to nepřejí. Dalších 16% respondentů si není jisto, jestli by tuto možnost uvítali. Podle 6% ze 116 osob zpracovávat články do časopisu s vyhodnocením rozhovorů nemá smysl, protože to pracovníci neocení. Odpověď „spíše ne“ sdělilo celkem 8% pracovníků. Spíše ano pro vyhodnocení formulářů vyslovilo 5% z nich. Zpracování článků jen v rámci oddělení by ocenilo pouze 1%.

Graf 4.11 Vyhodnocení formulářů



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníků

Otázka 13. (16.) Je dle Vás adekvátní perioda hodnocení?

Perioda hodnocení je pro 48% respondentů adekvátní. Pro hodnotící rozhovory ne tak často se vyslovilo 23% z nich a 9% si myslí, že pro nově přijaté pracovníky je daná frekvence odpovídající, pro déle pracující nikoliv. Pouze 7% zaměstnanců je názoru, že zmíněná perioda není adekvátní. Celkem 5% ze 116 osob vyslovilo „nevím“. Zbývající procenta zastupují odpovědi: jiné (3%), pro formální hodnocení ano (3%) a spíše ano (2%).

Otázka 14. (17.) Jak dlouho trvá hodnotící pohovor?

Dle 23% účastníků dotazníkového šetření jejich hodnotící rozhovor trvá v rozmezí 15 - 20 minut. Stejně zastoupení má i interval 20 až 30 minut. Často (22%) se také vyskytovala odpověď 30 - 40 minut. Kratší čas s hodnotitelem stráví 17% zaměstnanců (10 - 15 min). Nejkratší dobu (5 min) je s hodnotitelem 5% dotazovaných. Nejdéle trvá diskuse pro 5% z nich a to 50 - 60 min. Poslední 4% mají rozhovor s nadřazeným dlouhý 40 až 50 min.

4.7.2 Hodnocení pracovníci

Na hodnocené pracovníky jsou zaměřeny otázky číslo 5, 9, 11 a 12 jejich dotazníků. Dvanáctá otázka je specifická pro dělníky i THP, proto je vyhodnocena zvlášť.

Otázka 5. Poskytnete otevřeně zpětnou vazbu hodnotiteli?

Zpětnou vazbu při rozhovoru poskytne 51% hodnocených. Naopak 28% z nich ji neposkytne. Dalších 9% se přiklání k možnosti spíše ano. Odpověď částečně, zvolilo rovněž 9% z nich. Zbýlé 3% spíše neposkytují zpětnou vazbu.

Otázka 9. Jste pochválen za dobře odvedenou práci?

Mezi dotazovanými je 54% pochváleno, když odvedou dobrou práci. Celkem 19% z nich si myslí, že spíše za práci jsou chváleni. Přesvědčeno, že nejsou nadřazeným chváleni, je 15%, a že spíše není chváleno, se domnívá 12% z 89 osob.

Otázka 11. Znáte názor hodnotitelů na hodnocení?

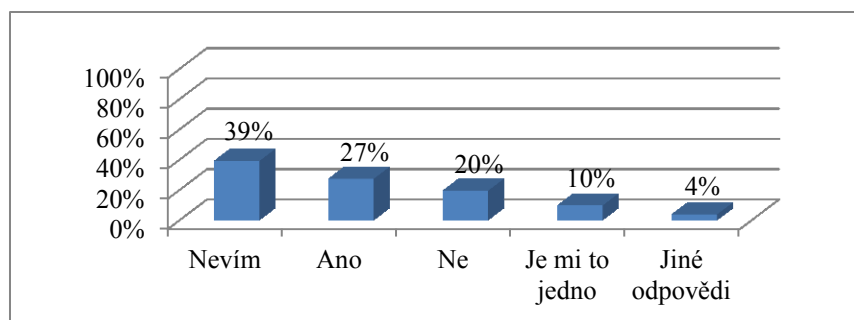
Skoro polovina respondentů (44%) nezná názor nadřízeného na hodnocení zaměstnanců. Jen 27% z nich ví, co si o tom vedoucí myslí. Odpověď „spíše ano“ proneslo 16% osob. V součtu 13% z 89 si není jisto míněním nadřízených v záležitostech hodnocení.

Specifická otázka pro hodnocené pracovníky na dělnických pozicích:

Otázka 12. Ocenili byste hodnotící škálu místo možnosti volné odpovědi pomocí vět?

Pro hodnotící škálu ve formulářích k hodnocení se vyslovilo 27% zaměstnanců na dělnických pozicích. Proti dané možnosti je 20% daných osob. Největší počet respondentů, až 39%, označilo odpověď „nevím“. Celkem 10% z nich sdělilo, že jim to je jedno a zbylé 4% představují jiné odpovědi.

Graf 4.12 Hodnotící škála



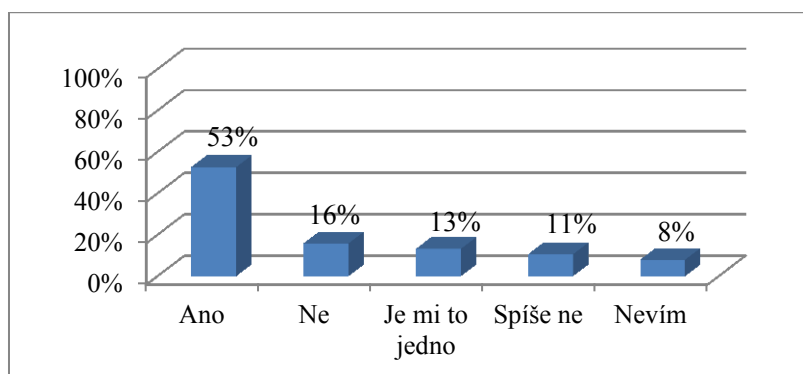
Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníků

Specifická otázka pro hodnocené pracovníky na THP a manažerských pozicích:

Otázka 12. Uvítali byste online formulář pro hodnocení? (sběr informací)

Online formulář k hodnocení pro sběr informací by uvítalo 53% z 38 zaměstnanců. Naopak 16% si to nepřejí. Celkem 13% z nich to je jedno a 11% by to spíše neocenilo. Zbylých 8% hodnocených THP a manažerů neví, jestli by to uvítali.

Graf 4.13 Online dotazník



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníků

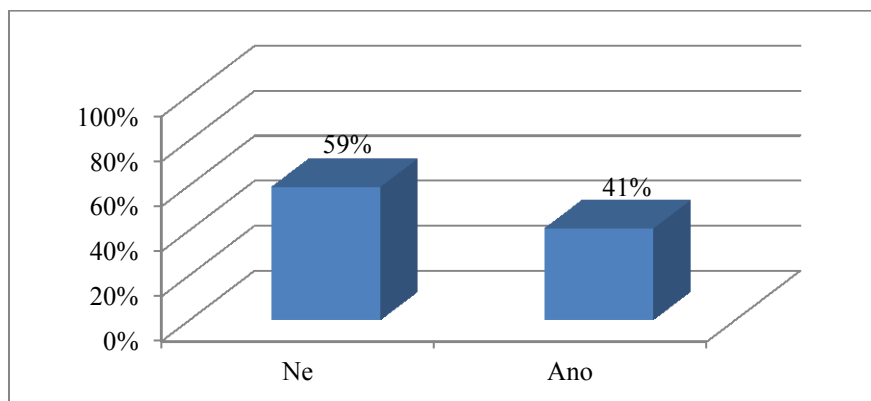
4.7.3 Hodnotitelé

Na hodnotitele jsou zaměřeny otázky číslo 5, 6, 10, 12, 13, 14 a 15 jejich dotazníku. Třináctá a patnáctá otázka je specifická pro dělníky i THP, proto je vyhodnocena zvlášť.

Otázka 5. Děláte si poznámky o práci hodnocených?

Z 27 hodnotitelů si poznámky o pracovním výkonu a chování hodnocených dělá pouze 41%. Ostatních 59% z nadřízených a mistrů si je nedělá.

Graf 4.14 Poznámky o práci hodnocených



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníků

Otázka 6. Poskytnou Vám hodnocení otevřeně zpětnou vazbu?

Dle 41% hodnotitelů jim hodnocení zaměstnanci otevřeně poskytnou zpětnou vazbu. Stejný počet z nich si naopak myslí, že ji neposkytnou. Zbýlých 18% proneslo „nevím“.

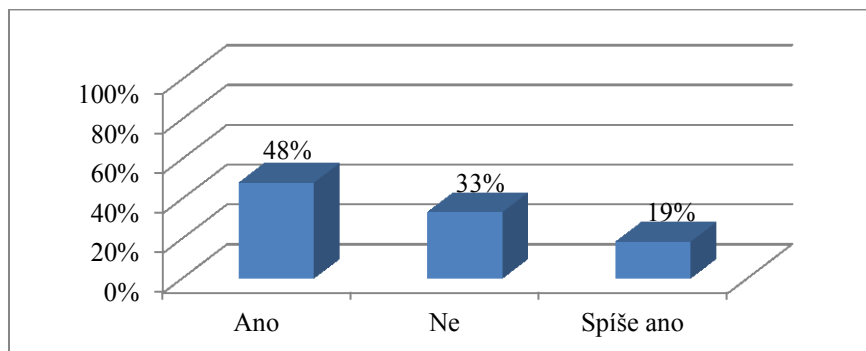
Otázka 10. Chválíte své hodnocené, když odvedou dobrou práci?

Celkem 81% z 27 nadřízených a mistrů chválí své hodnocené. Ostatních 19% zvolilo možnost „většinou ano“.

Otázka 12. Hodnotíte kromě vytyčených oblastí i vztahy ke spolupracovníkům?

Z níže uvedeného grafu vyniká, že celkem 48% vedoucích se při hodnocení zaměřuje i na vztahy ke spolupracovníkům. Naproti tomu 33% dotazovaných nebere danou oblast v potaz. Možnost „spíše ano“ uvedlo 19%.

Graf 4.15 Vztahy ke spolupracovníkům



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníků

Otázka 14. Znáte názor pracovníků na hodnocení?

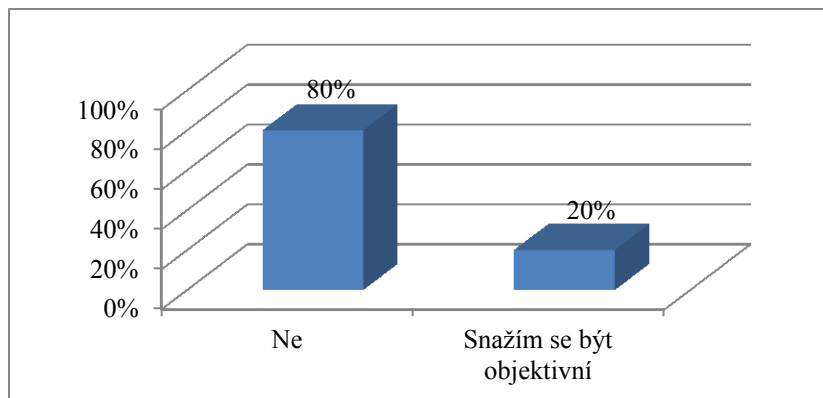
V součtu 67% z 27 vedoucích ví co si jejich podřízení myslí o hodnocení. Dalších 15% si myslí, že jejich názor spíše zná. Postoj hodnocených k danému systému nezná 7% z nich a 11% z hodnotitelů si jejich smýšlením není jisto.

Specifické otázky pro hodnotitele (mistry) na dělnických pozicích:

Otázka 13. V případě hodnocení D máte sklon k průměrnosti?

Většina mistrů (80%) nemá sklon k hodnocení zaměstnanců průměrnými známkami, pokud nejsou relevantní. Ostatní hodnotitelé (20%) se snaží být objektivní.

Graf 4.16 Sklon k průměrnosti - D

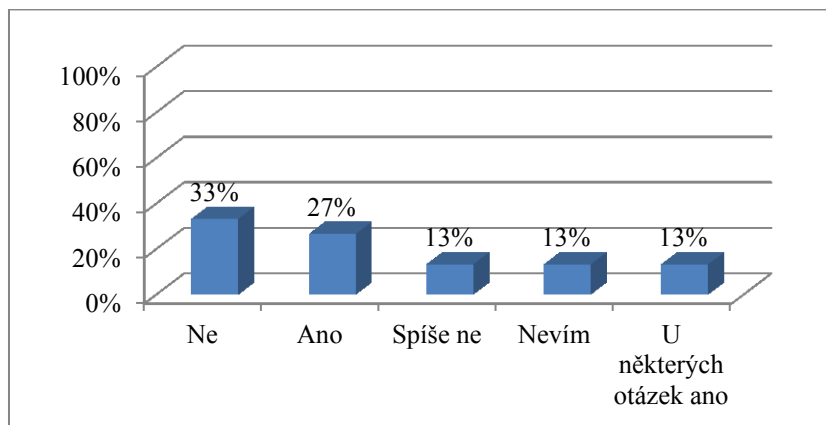


Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníků

Otázka 15. Ocenili byste hodnoticí škálu místo možnosti volné odpovědi pomocí vět?

Hodnoticí škálu místo volných odpovědí neocení 33% dotazovaných mistrů. Na druhé straně 27% z nich by si ji přáli zavést do hodnoticích formulářů. Poslední tři odpovědi mají stejné zastoupení a to 13%, viz níže znázorněný graf.

Graf 4.17 Hodnoticí škála - hodnotitelé



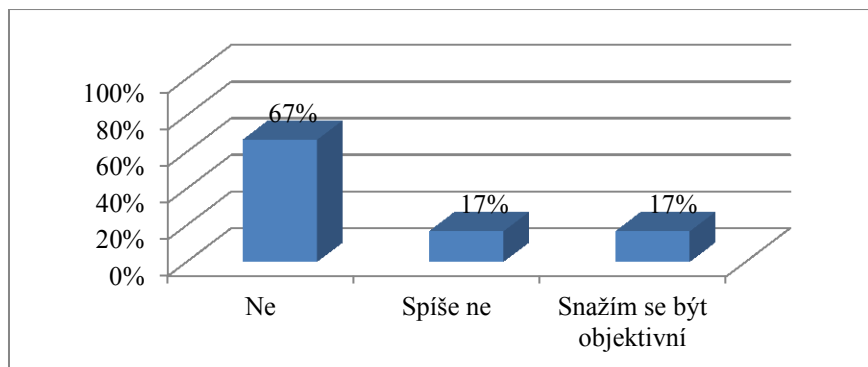
Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníků

Specifické otázky pro hodnotitele (nadřízené) na THP a manažerských pozicích:

Otázka 13. V případě hodnocení THP máte sklon k průměrnosti? (ani min ani max)

V případě THP hodnotitelů, 67% z nich nemá sklon k průměrnosti. Dalších 17% se snaží být objektivní. Stejný počet nadřízených vyslovilo odpověď „spíše ne“.

Graf 4.18 Sklon k průměrnosti - THP

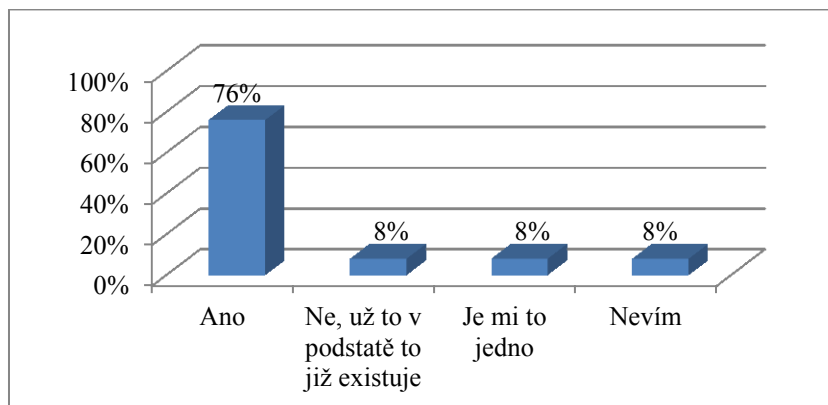


Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníků

Otázka 15. Uvítali byste online formulář pro hodnocení?(sběr informací)

Celkem 76% hodnotitelů je pro online formulář. Podle 8% z 12 (1 osoba) již něco podobného existuje v rámci SAPu, jen se to nevyužívá. Dalšímu hodnotiteli to je jedno a poslední z nich si není jist, jestli by to uvítal nebo ne.

Graf 4.19 Online dotazník



Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníků

4.8 SWOT analýza

Pro shrnutí zjištěných informací z vnějšího i vnitřního prostředí firmy a získání uceleného pohledu na systém hodnocení ve vybraném podniku byla zvolena zjednodušená verze SWOT analýzy. Zdrojem informací pro její provedení byly finanční analýza a PEST analýza, které se nachází v kapitole číslo 3. Další data vychází z rozboru aktuálního systému hodnocení v podniku, jeho srovnání s třemi jinými firmami, z rozhovoru s mistry a dotazníkového šetření. Bodového hodnocení jednotlivých faktorů od -10 do +10 je určeno na základě knihy „Strategický marketing“. (Jakubíková, 2008 str. 103)

Cílem SWOT analýzy je získat potřebné informace pro vytvoření návrhů, doporučení k efektivnímu zlepšení současného systému a určit vhodnou strategii hodnocení zaměstnanců.

Tab. 4.1 SWOT analýza

SILNÉ STRÁNKY + (1 až 10)	Body	Váha	Součin
Diskuse v průběhu hodnotícího rozhovoru	8	0,5	4
Školení pro zaměstnance týkající se hodnocení	5	0,1	0,5
Povědomí zaměstnanců o důležitosti hodnocení	7	0,4	2,8
Celkem	20	1	7,3
SLABÉ STRÁNKY - (-1 až -10)	Body	Váha	Součin
Snižování nákladů	-7	0,05	-0,35
Personální politika ovlivněna "matkou"	-8	0,1	-0,8
Přílišná formálnost hodnocení	-8	0,2	-1,6
Chybí zpětná vazba po vyhodnocení formulářů	-6	0,1	-0,6
Přístup zaměstnanců k hodnocení	-9	0,25	-2,25
Hodnocení není navázáno na odměny	-7	0,1	-0,7
Chybí motivace zaměstnanců	-6	0,1	-0,6
Ohrožení firemního klimatu	-8	0,1	-0,8
Celkem	-59	1	-7,7
PŘÍLEŽITOSTI + (1 až 10)	Body	Váha	Součin
Uplatnění změn v systému v rámci skupiny	6	0,15	0,9
Vyhodnocením formulářů v časopise	8	0,4	3,2
Online verze formulářů	7	0,25	1,75
Podpora rozvoje lidských zdrojů v rámci EU	4	0,1	0,4
Nové technologie	4	0,1	0,4
Celkem	29	1	6,65
HROZBY - (-1 až -10)	Body	Váha	Součin
Stárnoucí populace	-6	0,35	-2,1
Legislativa - ekologie (emise)	-5	0,3	-1,5
Růst cen vstupů	-7	0,35	-2,45
Celkem	-18	1	-6,05
Interní faktory	-0,4		
Externí faktory	0,6		
Celkem	0,2		

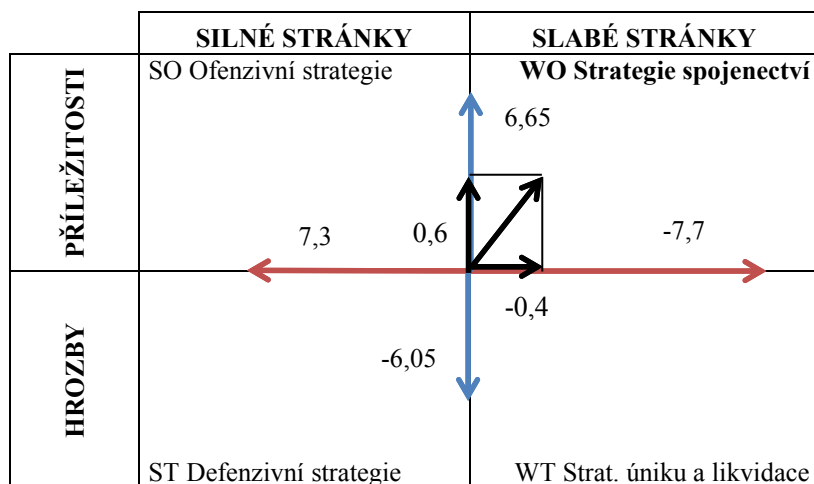
Zdroj: Vlastní zpracování

Ve výše uvedené tabulce jsou zachyceny nejdůležitější silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby. Nejvýznamnější silnou stránkou je možnost diskuse s nadřízeným v průběhu hodnotícího rozhovoru, kterou zmiňovala většina respondentů. Naopak nejvýraznější slabinou je negativní přístup značného počtu zaměstnanců k hodnocení ve společnosti. Na druhém místě je zdůrazňovaná přílišná formálnost hodnocení. Třetí v pořadí je ohrožení dobrého firemního klimatu, když pracovníci mohou své negativní nastavení promítat i do pracovních vztahů.

Mezi hlavní příležitosti ke zlepšení současného stavu patří práce s formuláři a jejich vyhodnocení v interním časopise a zpřístupnění online verze formulářů s ukládáním dat na interní server. Jako největší hrozbu lze vidět růst cen vstupů, když zvýšení nákladů (při stejných výnosech) může způsobit nižší zisk a tím i snížení volných finančních prostředků. Ty se nejčastěji využívají jako investice do vzdělávání a motivace pracovníků. Dalším ohrožením je stárnutí populace. Čím starší zaměstnanec bude, tím jeho postoj k hodnocení může být více lhostejný, protože v jeho věku již nebude mít tolik příležitostí ke kariérnímu růstu a rozvoji.

SWOT analýza je zaměřena na hodnocení zaměstnanců, nicméně do externích faktorů byly zahrnuty i příležitosti a hrozby ovlivňující celý podnik. Důvodem je fakt, že tyto faktory ovlivňují všechny procesy ve společnosti a tím i hodnocení pracovníků. V případě, že společnost nebude splňovat legislativní požadavky na vypouštění emisí, hrozí jí pokuty a možné pozastavení činnosti. Pokud k tomu dojde, pracovníci budou propuštěni a tím již hodnocení nebude potřeba.

Graf 4.20 Vyhodnocení SWOT analýzy



Zdroj: Vlastní zpracování na základě tab. 4.8

Na základě výsledků SWOT analýzy se společnosti doporučuje přístup WO (neboli „Strategie spojení“). Jedná se především o strategii zaměřenou na odstranění slabin, které převažují nad silnými a využití příležitostí z okolí.

5 Návrhy a doporučení

Pro společnost Biocel Paskov a.s. bylo navrženo několik změn, které mohou změnit přístup zaměstnanců k hodnocení, pomoci při sbírání a vyhodnocování formulářů, zefektivnit a přizpůsobit systém hodnocení praxi.

Nejprve se tato kapitola zabývá návrhem strategie hodnocení pro společnost. Z ní pak vychází doporučení pro hodnotící rozhovor, orientovaná na jeho správné provádění a účinnost. Poté se zaměřuje na jednotlivé skupiny zaměstnanců. Každé z nich nabízí několik alternativ hodnotících formulářů a navrhuje tipy ke zlepšení současné situace podle specifik skupiny. Všechny formuláře byly předloženy vedoucímu odboru personalistiky a komunikace Biocelu spolu s návrhy a tipy na zlepšení stávajícího systému.

5.1 Návrh strategie hodnocení zaměstnanců

Na základě provedeného rozboru a výsledků SWOT analýzy lze konstatovat, že současný systém hodnocení má nedostatky. Na druhé straně jsou zde i příležitosti pro zlepšení. Vhodné je zvolit směr, který se orientuje právě na eliminaci slabých stránek systému a využití příležitostí, které se naskytují. Zmíněný směr se nazývá „Strategie spojení“ viz podkapitola 4.8.

Pro odstranění nedostatků je vhodné kromě již stanovených principů, ze kterých vychází personální politika Biocelu, vymezit další klíčové oblasti zaměření pro podporu vybrané strategie:

- Hodnotící rozhovor - důraz na jeho neformální stránku
- Motivace pracovníků k dalšímu rozvoji
- Návaznost odborného školení a přípravy na hodnocení
- Vyhodnocování formulářů hodnocení a zpětná vazba k zaměstnancům

Výše uvedené oblasti jsou blíže definovány v následujících podkapitolách.

Příležitosti, které je vhodné využít pro zlepšení aktuálního stavu systému, jsou uvedeny v tabulce 4.1.

5.2 Doporučení pro hodnotící rozhovor

Na základě studované odborné literatury, rozhovoru s pracovníky a dotazníku byla vytvořena doporučení jak zlepšit a zefektivnit hodnotící rozhovory. Pro vytvoření odpovídající atmosféry, je vhodné provádět dialog na neutrálním místě, mimo pracoviště hodnoceného i hodnotitele (nadřízeného). To však ve většině případů to není možné, proto je příhodné použít kancelář nadřízeného, popřípadě zasedací místnost.

Ve většině dotazníků se vyskytovala odpověď, že jako výhodu hodnocení v Biocelu označují možnost neformálního rozhovoru s nadřízeným. Daný fakt lze využít jako podstatu hodnotícího rozhovoru a na to následně navázat zhodnocení pracovních výsledků za minulé období, aktuální úrovně kompetencí, znalostí a stanovení možností budoucího profesního rozvoje a úkolů.

Důležitý je ovšem přístup hodnotitele i hodnoceného pracovníka k zmíněnému rozhovoru. Pokud tomu alespoň jedna strana nepřikládá patřičnou váhu, stane se z dialogu pouze fraška bez přidané hodnoty. Proto zásadní je zaměřit se na postoje zaměstnanců k hodnocení jako takovému, protože ty ovlivňují i následný rozhovor.

Přístupy pracovníků představují hlavní problém systému hodnocení ve společnosti. Jeho změna je nejsložitějším úkolem a zároveň největší výzvou pro pracovníky personálního útvaru a především vedení společnosti. Blíže se tím budou zabývat jednotlivé podkapitoly.

Dále se doporučuje nepodcenit přípravu před rozhovorem. Z dotazníkového šetření vyplývá, že většina hodnocených (ať už dělníků nebo THP) se nepřipravuje na hodnotící rozhovor. Zato skoro všichni nadřízení se na dialog připravují. Zde lze vidět možnost pro zlepšení. Tím, že se pracovníci připraví, např. alespoň si pročtou loňské hodnocení a úkoly, dojde k usnadnění zhodnocení výkonů a minulých úkolů a také k nadefinování dalšího rozvoje a úkolů budoucích.

Posledním bodem je neméně významná motivace pracovníků. Jedná se rovněž o složitou oblast, protože různé osoby lze motivovat rozdílnými způsoby. Pro někoho je důležitá peněžní motivace, pro jiné zase uznání mezi pracovníky nebo ocenění. Motivováním zaměstnanců se budou zabývat níže popsané podkapitoly.

5.3 Dělnické profese

Pro dělnické pozice byly definovány návrhy změn a doporučení k zlepšení aktuálního systému hodnocení. Některé z nich jsou společné pro všechny pozice ve firmě, proto se budou opakovat i u THP a manažerů.

Mezi hlavní doporučení a návrhy patří:

- Změnit přístup dělníků a mistrů k hodnocení (nefinanční ocenění zaměstnanců)
- Vyhodnocovat vyplněné formuláře + zveřejnění výsledků, články do firemního časopisu
- Nové formuláře hodnocení
- Meeting mistrů a vedoucích po ukončení hodnocení - probrat zpětnou vazbu
- Místo školení hodnocení zaměstnanců - školení jak komunikovat s lidmi
- Důraz na hodnotící pohovory, možnost diskuse s nadřízeným
- Ve větší míře navázat vzdělávání a rozvoj na hodnocení

Nejdůležitějším doporučením z výše uvedených je změna přístupu dělníků a mistrů k hodnocení. Pokud budou pořád stejně smýšlet o hodnocení, jeho provádění bude bez efektů a pro více jak polovinu z nich bude hodnocení ztrátou času. Jelikož není možné změnit názor všech, je třeba se zaměřit na většinu. Doporučením je zavést nefinanční oceňování zaměstnanců. Kupříkladu oběd s generálním ředitelem nebo uznání jejich dosažených výsledků článkem ve firemním časopise.

Ke změně názoru zaměstnanců na hodnocení může pomoci i fakt, že se s informacemi v hodnotících formulářích pracuje a ne jen se založí do šanonu. Jejich vyhodnocování a následné shrnutí v krátkém článku v interním časopise vysílá signál zaměstnancům, že se to hodnocení nedělá zbytečně, že někdo dané informace zpracovává.

Dalším bodem jsou nové formuláře hodnocení. Pro dělnické profese jsou celkem tři a nachází se v přílohách (přílohy 8 až 10). Všechny obsahují slovní hodnocení minulého období (liší se v oblastech, na které se zaměřují), zadaných úkolů, formulování nových a zpětnou vazbu od hodnoceného. Formuláře v příloze číslo 9 a 10 obsahují navíc kategorii celkového zhodnocení pracovníka pomocí stanovené škály.

Nejvhodnější je aplikovat do praxe třetí variantu (příloha č. 10), kde se kloubí jak slovní popis, tak i škála a zaměřuje se na všechny potřebné oblasti pro hodnocení dělnických profesí.

Dobré by bylo zavést rovněž „meeting“ mistrů a vedoucích oddělení po ukončení hodnotícího období, aby všichni mohli prodiskutovat - jak to probíhalo, jestli dostali zpětnou vazbu od zaměstnanců, navrhnout nejlepší pracovníky a prodebatovat možné změny k lepšímu.

Jak vyniklo z dotazníků, 32% všech pracovníků (20% dělníků a mistrů) vidí jako výhodu hodnocení rozhovor s nadřízeným/podřízeným pracovníkem. Je proto vhodné se na daný dialog zaměřit a uplatnit doporučení popsaná v podkapitole 5.2. V návaznosti na zmíněné doporučení by bylo vhodné uspořádat pro mistry školení jak komunikovat s lidmi. Získané dovednosti by jim pomohly při vedení hodnotících rozhovorů.

Posledním návrhem je navázání vzdělávání a rozvoje na hodnocení zaměstnanců. V současné době to již tak funguje, jen není tomu kladen důraz a většina pracovníků si myslí, že to tak není. Z daného důvodu je doporučením více informovat zaměstnance, jak důležité je se při hodnocení zaměřit na jejich další vzdělávání a rozvoj. Ze zmíněných informací se poté rozhodne, kdo a jaké kurzy či školení potřebuje absolvovat.

5.4 Pracovníci THP

Obdobně jak u dělníků byla navržena doporučení a změny systému hodnocení ve společnosti. Některé z nich se opakují, protože jsou zaměřeny na celý systém - nejen pro THP.

Hlavní změny a doporučení pro THP pracovníky:

- Změna přístupu pracovníků - motivace, odměny (nefinanční), bonusy (benefity)
- Nové formuláře hodnocení (změna škály, změna obsahu kritérií)
- Online verze formuláře pro sběr dat
- Meeting vedoucích oddělení po ukončení hodnocení - probrat zpětnou vazbu
- Vyhodnocovat vyplněné formuláře + zveřejnění výsledků, články do firemního časopisu
- Ve větší míře navázat vzdělávání a rozvoj na hodnocení

Obdobně jak u dělníků, základem pro zlepšení dosavadního systému hodnocení je změnit přístup pracovníků k hodnocení. Lze toho dosáhnout pomocí vhodné motivace, kdy záleží na vedení nadřízeného, jestli je schopen podřízené stimulovat. Jednou z možných motivací je odměna, která nemusí být nutně finanční. Může to být podobně jak v předchozí

kapitole vyznačení nejlepších pracovníků a jejich následné ocenění prostřednictvím např. obědu s ředitelem. Motivovat je možné i prostřednictvím bonusů, které by měly podobu benefitů (kupříkladu permanentka do fit centra nebo na bazén).

I pro THP pozice byly vytvořeny nové formuláře, které jsou také součástí příloh (číslo 11 až 13). Oproti dělnickým pozicím jsou obšírnější, navíc zahrnují sebehodnocení a individuální plán rozvoje. První varianta hodnotícího formuláře (příloha 11) obsahuje kritéria hodnocení pomocí škály, vyhodnocení úkolů a zadání nových, individuální rozvoj, názor hodnoceného ke kariérovému, odbornému a platovému růstu a celkové zhodnocení.

Druhý návrh formuláře (příloha 12) hodnotí kompetence rovněž pomocí škály a navíc je možné ke všem bodům jednotlivě uvést komentář a příklad z práce zaměstnance. Zahrnuje také kolonku pro popis silných stránek a prostoru ke zlepšení. Dalšími body jsou nastavení rozvojových cílů a plánu na následující rok, celkové zhodnocení a zpětná vazba. Formulář je vytvořen v několika variantách pro různá oddělení s tím, že tyto varianty byly předány pouze personálnímu řediteli a nejsou součástí příloh. Tam je jen obecná varianta. Poslední formulář pro THP je koncipován obdobně jako předchozí a liší se v kritériích, grafickém zpracování vyhodnocení a zadání úkolů, prostoru vyhrazeném pro rozvoj a způsobem celkového zhodnocení (slovně).

Pro praktickou aplikaci se nejvíce hodí první a druhá varianta. První z nich se komplexně zaměřuje na všechny potřebné oblasti hodnocení a navíc obsahuje možnost pro hodnoceného vyjádřit svou spokojenost / nespokojenost s jeho pracovním výkonem, představu kariérního růstu a náměty k práci nadřízeného a činnosti celého oddělení. Tyto možnosti přispívají k pocitu hodnoceného, že se s jeho názorem počítá a může to přispět i ke zlepšení přístupu zaměstnanců k hodnocení. Na druhé straně je ovšem důležité, aby nadřízení pracovníci zmíněné náměty a zpětnou vazbu nebrali na lehkou váhu a snažili se o zlepšení.

Většina THP pracovníků (hodnocení i hodnotitelé) byla pro vytvoření online verze formuláře s ukládáním dat na interní server. Patříčné formuláře by se nejdříve v průběhu hodnotícího rozhovoru vyplnily ručně a podepsaly a poté by je hodnotitelé vložili do počítače (nebo opačně: vyplněný formulář by se vytiskl a následně podepíše). Z dotazníkového šetření vyplynulo, že ve společnosti existuje modul v SAPu speciálně určený pro hodnocení zaměstnanců, takže by nebyl problém jej využít. Zmíněná online verze usnadní práci při vyhodnocování, protože všechny informace by byly na jednom místě, přiřazené k jednotlivým

pracovníkům. Zjednoduší to práci při plánování vzdělávání a rozvoji a také při vyhodnocování formulářů pro firemní časopis.

V případě, že se společnost nerozhodne pro využití SAPu pro sběr hodnotících formulářů, je vhodné angažovat jejich IT pracovníky, aby vytvořili jednoduchý program k tomu určený. Z externích zdrojů je možné využít například Google Disk, kde je snadné vytvořit formulář a poté stačí pouze sdílet odkaz, zpřístupňující jeho vyplnění. Odpovědi se ukládají do MS Excel souboru, který je možné potom upravovat, tvořit grafy nebo ukládat v různých podobách. Problém Google Disku je, že se informace ukládají na externí server a hrozí tak jejich možné získání nepovolanými lidmi.

Dalším doporučením, obdobně jak u dělnických pozic, je zavést „meeting“ vedoucích oddělení po hodnotícím období, aby mohli probrat klady a zápory hodnocení, zpětnou vazbu a určit talentované a perspektivní pracovníky.

Poslední dva návrhy jsou pro všechny pozice. Pro bližší popis viz podkapitola 5.3.

5.5 Manažerské pozice

Pro manažerské pozice se návrhy změn v samotném hodnocení a formulářích odvíjí od srovnání požadované a reálně dosahované úrovně kompetencí.

Navrhované změny a doporučení:

- Změna přístupu pracovníků - motivace, odměny (nefinanční), bonusy (benefity)
- Nové formuláře hodnocení (změna škály, česko-jazyčná verze, jiné kompetence)
- Online verze formuláře pro sběr dat
- Nový kompetenční model - hodnoty
- Meeting vedoucích po ukončení hodnocení - probrat zpětnou vazbu
- Vyhodnocovat vyplněné formuláře + zveřejnění výsledků, články do firemního časopisu
- Ve větší míře navázat vzdělávání a rozvoj na hodnocení

První výše uvedené doporučení se týká změny přístupu pracovníků. Je vhodné uplatnit stejný postup a nápady jako u THP s tím, že se u motivace zaměřit více na jejich kariérní růst a další vzdělání. V případě jejich pozice je právě zmíněná orientace na rozvoj důležitá, protože jsou odpovědní za vedení společnosti a také svých podřízených.

Pro manažery rovněž byly vytvořeny nové hodnotící formuláře, které jsou součástí příloh. První verze (příloha 14) je jinak koncipovaná než stávající formulář. Nejdříve hodnotí vybrané kompetence, které jsou slovně charakterizovány (pro usnadnění pochopení co daná kompetence zahrnuje). K daným kompetencím je možné připojit komentář a příklad z praxe. Dále se nachází zhodnocení úkolů a zadání nových, poté sebehodnocení. Následně obsahuje celkové zhodnocení s možností vytyčení silných stránek hodnoceného. Jako poslední se nachází zpětná vazba k hodnotiteli. Potom je definován individuální rozvojový plán, který zahrnuje orientaci kariérního růstu, oblasti ke zlepšení a vymezení školení a tréninků, které by zaměstnanec chtěl nebo mohl absolvovat.

Další návrh formuláře (příloha 15) je podobný předchozímu, co se týče úkolů, celkového zhodnocení a zpětné vazby. Posuzované kategorie hodnocení jsou obšírnější, bez definice a možnosti poukázat na jejich aplikaci v praxi. Individuální plán rozvoje se opět zaměřuje na kariérní růst, slabé a silné stránky hodnoceného.

Poslední navrhovaná varianta (příloha 16) se skládá ze stejných částí jako ty předchozí, je ale jinak graficky i obsahově zpracována. Zhodnocení kompetencí probíhá pomocí stupnice a k tomu je možno dopsat případné komentáře. Dále se nachází vyhodnocení úkolů, nastavení nových, celkové posouzení práce a chování hodnoceného a zpětná vazba. Následuje individuální plán, který se zaměřuje na kariérní rozvoj, oblasti ke zdokonalení a budoucí pracovní role.

Hodnotící formuláře pro manažery byly zpracovány v angličtině s tím, že verze 2. a 3. jsou vytvořeny i v češtině. Pro možnost srovnávat verze mezi sebou, byly do příloh vloženy pouze anglické verze.

Jako nejvhodnější verze pro aplikaci do praxe je považována ta první (příloha 14), protože zahrnuje definice všech kompetencí a usnadňuje tedy určení dosahované úrovně. Kromě toho postihuje komplexně všechny důležité oblasti hodnocení včetně stanovení individuálního rozvojového plánu.

Jak bylo uvedeno u THP, také pro manažery je vhodné vytvořit online verzi formuláře se sběrem dat. Urychlí a usnadní to práci jak manažerům tak i vyhodnocovatelům.

Dalším návrhem je upravit kompetenční model. V závislosti od vybrané varianty hodnotícího formuláře je třeba upravit kompetence a jejich požadovanou úroveň na základě

porovnání současné dosahované hodnoty, sebehodnocení a požadované, které se nachází v podkapitole 4.3.

Poslední tři doporučení jsou stejná pro všechny ostatní pozice, viz výše.

6 Závěr

Hodnocení zaměstnanců je důležitým personálním nástrojem, protože definuje aktuální výkon zaměstnanců, vyhodnocuje jejich dosažené úrovně kompetencí a kontroluje plnění zadaných úkolů. Podmínkou efektivního systému hodnocení je kladný přístup všech pracovníků k jeho provádění, přiřazení mu oprávněné důležitosti a zajištění návaznosti dalších personálních činností na jeho výstupy. Správně nastavené a prováděné hodnocení přispívá k motivaci zaměstnanců a vede ke zvýšení konkurenceschopnosti podniku.

Cílem práce bylo analyzovat stávající systém hodnocení v Biocelu Paskov a.s., vytvořit doporučení k jeho zlepšení a navrhnout nové hodnotící formuláře pro všechny pozice.

Teoretická část diplomové práce se zabývala personální strategií, definicí hodnocení, specifikovala jeho cíle a oblasti. Následně charakterizovala rozdíly mezi hodnocením pracovního výkonu a jeho řízením. Poté se zabývala systémem hodnocení obecně a vymezila jeho hlavní přínosy pro organizaci. Dále popisovala všechny fáze procesu hodnocení, důležitost aplikace vhodných kritérií a metod hodnocení. Podrobněji se zabývala hodnotícím rozhovorem a jeho pozicí v celém systému. Nakonec se definovaly nejčastější chyby a vztahy mezi ostatními personálními nástroji a hodnocením.

Praktická část zahrnovala charakteristiku vybrané společnosti a popis její personální strategie. Dále obsahovala zjednodušenou finanční analýzu, zaměřenou na zjištění aktuální finanční situace společnosti. Následovala PEST analýza, popisující politické a legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory, které mají vliv na vybraný podnik.

Další kapitola se zaměřila na popis současného systému hodnocení ve vybrané společnosti. Analyzovala aktuální kompetenční modely pro THP a manažery, nastavené vedoucími pracovníky ve spolupráci s personálním oddělením. Porovnávala dosahované úrovně daných kompetencí s požadovanou a sebehodnocením. Dále srovnávala zmíněný systém hodnocení s jinými v třech v různých společnostech. Poté následovaly praktické poznatky získané z řízené diskuse s mistry, pracujícími v Biocelu.

Následovalo dotazníkové šetření v papírové podobě, které vyplnilo celkem 116 zaměstnanců, a zjištěné informace byly zpracovány v MS Excel. Dotazníky byly členěny do dvou skupin: pro dělnické pozice a pro THP a manažery. Každá ze skupin se pro lepší specifikaci a zachycení potřeb zaměstnanců, rozdělila ještě na hodnocené a hodnotitele.

Vyhodnocené otázky z dotazníků byly, pro lepší orientaci převedeny do grafické podoby. Do textu této práce byly zařazeny pouze nejdůležitější grafy, protože umístění všech by bylo neefektivní a jejich slovní popis plně nahradí grafické zpracování.

Pomocí výsledků dotazníkového šetření, diskuse s mistry, srovnání a analýz byly zjištěny nedostatky současného systému hodnocení ve společnosti a byly navrženy prostředky k jeho zlepšení pramenící jak v interním, tak externím prostředí. Souhrn všech silných a slabých stránek, příležitostí a ohrožení byl znázorněn pomocí SWOT analýzy.

Na základě SWOT analýzy byla vybrána „Strategie spojenectví“ pro zlepšení stávajícího systému hodnocení. Je zaměřena na odstranění slabých stránek hodnocení a využití příležitostí vně i uvnitř firmy. Pomocí dané strategie byla navržena doporučení pro hodnotící rozhovor a jednotlivé pracovní pozice (dělníci, THP, manažeři).

Pro každou pracovní pozici byly vytvořeny tři nové návrhy hodnotících formulářů, které zachycují důležité oblasti hodnocení a liší se mezi sebou formulací, obsahem a způsobem hodnocení. Pro vytvoření zmíněných hodnotících formulářů byly použity poznatky z dotazníkového šetření, odborná literatura, internetové odkazy a praktické zkušenosti.

Tato práce potvrdila, že v případě hodnocení zaměstnanců se liší praxe od teorie a pro správné fungování systému nestačí pouze, aby byl dobře nastaven. Je zapotřebí zapojit všechny pracovníky, včetně vedení společnosti, a ukázat jim, jaké výhody může přinášet efektivní hodnocení při jejich participaci. Důležité je brát v úvahu názory a potřeby všech zaměstnanců. Podstatné je také diskutovat s nimi o hodnocení a zapojit je do práce na novém systému, protože se tak zajistí jejich přijetí, propagace hodnocení a dokonce to budou vyžadovat od ostatních.

Seznam použité literatury

ARMSTRONG, Michael. *A handbook of human resource management practice*. 10th ed. Philadelphia: Kogan Page, 2006, xxvi, 982 p. ISBN 07-494-4631-5.

ARTHUR, Diane. *70 tipů pro hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Překlad Daniel Hradilák. Praha: Grada, 2010, 160 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-2937-4.

DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2001, xiv, 256 s. ISBN 80-717-9603-4.

HRONÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Vyd. 1. Praha, 2006, 126 s. ISBN 80-247-1458-2.

JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. *Strategický marketing: [strategie a trendy]*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008, s. 103. ISBN 978-80-247-2690-8.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2. rozš. vyd. Praha: Grada, 2013, 236 s. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-4456-8.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MATTONE, John. *Powerful succession planning*. New York: American Management Association, 2013, 39 s. ISBN 978-081-4432-723.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

PLAMÍNEK, Jiří. *Týmová spolupráce a hodnocení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 120 s. ISBN 978-80-247-2796-7.

RITSON, Neil. *Strategic Management*. 2nd. London: Bookboon.com, 2013, 117 s. ISBN 978-87-403-0506-7.

VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 237 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

Internetové odkazy:

ČESKÝ SRATISTICKÝ ÚŘAD. *Základní tendence demografického, sociálního a ekonomického vývoje Moravskoslezského kraje v roce 2013* [online]. 2014, 55 s. [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/zakladni_tendence_demografickeho_s_ocialniho_a_ekonomickeho_vyvoje_moravskoslezskeho_kraje_v_roce_2013/\\$File/33013414.pdf](http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/zakladni_tendence_demografickeho_s_ocialniho_a_ekonomickeho_vyvoje_moravskoslezskeho_kraje_v_roce_2013/$File/33013414.pdf)

Dlouhodobý vývoj Moravskoslezského kraje v letech 1993–2013. *Krajská správa ČSÚ v Ostravě* [online]. 2014 [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: [http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/casova_rada_3_cast/\\$File/CZ080_3.pdf](http://www.czso.cz/xt/redakce.nsf/i/casova_rada_3_cast/$File/CZ080_3.pdf)

HÁLEK, Vítězslav. Finanční řízení podniku. *Prezentace k přednáškám z předmětu Krizový management* [online]. 2014 [cit. 2014-07-31]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/krizovy-management-prednasky4/kmpr4-print.php?projection&l=04>

MINISTERSTVO PRO MÍSTNÍ ROZVOJ ČR. *Metodický pokyn k rozvoji lidských zdrojů v programovém období 2014-2020* [online]. 2014 [cit. 2014-11-17]. Dostupné z: <http://www.strukturalni-fondy.cz/getmedia/6e797383-75f7-4dcb-b10b-9c4301670366/Metodicky-pokyn-k-rozvoji-lidskych-zdroju-v-programovem-obdobi-2014-2020-a-v-programovem-obdobi-2007-2013.pdf>

Premiér se setkal se spolkovým kancléřem Rakouska Wernerem Faymannem. *Vláda České republiky* [online]. 2014 [cit. 2014-08-01]. Dostupné z: <http://www.vlada.cz/cz/media-centrum/tiskove-zpravy/premier-se-setkal-se-spolkovym-kanclerem-rakouska-wernerem-faymannem-121564/>

Proces hodnocení pracovníků [online]. Praha, 2013 [cit. 2014-06-19]. Dostupné z: http://is.vsfs.cz/el/6410/leto2013/B_PeR/um/7_Proces_hodnoceni_pracovniku.pdf. Učební materiál. Vysoká škola finanční a správní, o.p.s.

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů*. 21. 4. 2006. Dostupné z: <http://www.pracepropravniky.cz/zakony/zakonik-prace-uplne-zneni>

Podnikové zdroje:

Internetové stránky Biocelu Paskov a.s.

Interní dokumentace: Směrnice S512, R 05 Personální politika,

Vyplněné formuláře hodnocení zaměstnanců za rok 2013

Seznam zkratk

ČPK	Čistý pracovní kapitál
ČR	Česká republika
ČSÚ	Český statistický úřad
EAT	Earnings after Taxes - Čistý zisk
EBIT	Earnings before Interest and Taxes - Zisk před zdaněním a úroky
HR	Human resources - Lidské zdroje
KPI	Key performace indicator - Klíčové ukazatele výkonnosti
LZ	Lidské zdroje
PEST	Analýza zahrnující politické a legislativní, ekonomické, sociálně-kulturní a technologické faktory
ROA	Rentabilita aktiv
ROE	Rentabilita vlastního kapitálu
ROS	Rentabilita tržeb
SMART	Specifický, měřitelný, akceptovaný, reálný a termínovaný cíl
SWOT	Analýza silných, slabých stránek, příležitostí a ohrožení
THP	Technickohospodářští pracovníci

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 24. 4. 2015



Bc. Veronika Medková

Seznam příloh

Příloha 1: Rozvaha za období 2008 - 2013

Příloha 2: Výkaz zisku a ztráty za období 2008 - 2013

Příloha 3: Výpočet vybraných ukazatelů

Příloha 4: Dotazník pro hodnocení zaměstnanců - Dělníci

Příloha 5: Dotazník pro hodnocení zaměstnanců - Dělníci (hodnotitelé)

Příloha 6: Dotazník pro hodnocení zaměstnanců - THP a manažeři

Příloha 7: Dotazník pro hodnocení zaměstnanců - THP a manažeři (hodnotitelé)

Příloha 8: HODNOTÍCÍ POHOVOR PRO DĚLNICKÉ PROFESE – r. 20 . .

Příloha 9: HODNOTÍCÍ POHOVOR PRO DĚLNICKÉ PROFESE – r. 20 . .

Příloha 10: HODNOTÍCÍ POHOVOR PRO DĚLNICKÉ PROFESE – r. 20 . .

Příloha 11: HODNOTÍCÍ POHOVOR PRO THP – R. 20 . .

Příloha 12: HODNOTÍCÍ POHOVOR PRO THP – R. 20 . .

Příloha 13: HODNOTÍCÍ POHOVOR PRO THP – R. 20 . .

Příloha 14: EVALUATION INTERVIEW FOR MANAGERS – 20 . .

Příloha 15: EVALUATION INTERVIEW FOR MANAGERS – 20 . .

Příloha 16: EVALUATION INTERVIEW FOR MANAGERS – 20 . .